



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA  
OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Projekt založení restaurace Ukrajinočka

Project of Founding a Restaurant Ukrajinočka

Student:

Bc. Anna Frundina

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Anna Frundina**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Projekt založení restaurace Ukrajinočka**  
**Project of Founding a Restaurant Ukrajinočka**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska projektu
  3. Analýza problému a současné situace
  4. Vlastní návrhy projektu a očekávaný přínos
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.  
VÁCLAVÍKOVÁ, Martina. *Líheň podnikatelských nápadů: první kroky v podnikání*. Brno: BizBooks, 2015. 111 s. ISBN 978-80-265-0320-0.  
WHETTEN, David A. a Kim S. CAMERON. *Developing management skills*. Ninth edition. Boston: Pearson, 2016. 643 s. ISBN 978-1-292-09748-0.

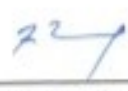
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016  
Datum odevzdání: 21.04.2017

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Projekt založení restaurace Ukrajinočka vypracovala samostatně pod vedením Ing. Blanky Poczatkové, Ph.D., MBA a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě.....21.04.2017.....

podpis..........

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROJEKTU.....</b>	<b>7</b>
2.1	Podnikatelský projekt a investiční rozhodování .....	7
2.1.1	Podnikatelský projekt a projektové řízení .....	8
2.1.2	Podnikatelský plán a nápad .....	9
2.1.3	Úmysl podnikatelského plánu .....	10
2.1.4	Části podnikatelského plánu a jeho zpracování .....	11
2.1.5	Nezbytnost strategie a systému strategického řízení.....	12
2.1.6	Určení typu strategie .....	15
2.1.7	Investiční rozhodování v podniku .....	16
2.2	Použité metodiky v projektu .....	18
2.2.1	Situační analýza.....	18
2.2.2	Analýza potenciálu podnikatelského subjektu .....	20
2.2.3	Analýza prostředí a trhu .....	23
2.2.4	Analýza makroprostředí, metoda PESTLE .....	26
2.2.5	Porterův model konkurenčních sil.....	27
2.2.6	SWOT analýza .....	29
2.2.7	Řízení rizik projektu.....	32
2.2.8	Metodika nastavení marketingových strategických cílů .....	35
<b>3</b>	<b>ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....</b>	<b>40</b>
3.1	Situační analýza při tvorbě podnikatelské vize projektu.....	40
3.2	VRIO analýza potenciálu restaurace .....	42
3.3	PESTLE analýza vnějšího prostředí.....	44
3.4	Identifikace zákazníka.....	48
3.5	Stanovení možných dodavatelů.....	48
3.6	Analýza a segmentace příslušného trhu .....	50

3.7	Přehled konkurentů v odvětví a Porterova analýza.....	52
3.8	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	56
3.9	Pasportizace a monitoring podnikatelského prostředí.....	60
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY PROJEKTU A OČEKÁVANÝ PŘÍNOS.....</b>	<b>63</b>
4.1	Specifika ukrajinské kuchyně .....	63
4.2	Stravování jako odvětví podnikání.....	64
4.3	Popis podniku.....	65
4.3.1	Založení a vznik podnikatelského subjektu.....	67
4.3.2	Vize, poslání a cíle podnikatelského subjektu.....	68
4.3.3	Normativní rámec k zahájení podnikatelské činnosti .....	68
4.3.4	Údaje o restaurace a lokalitě .....	69
4.3.5	Marketingová strategie .....	70
4.3.6	Personální plán .....	73
4.3.7	Finanční plán .....	75
4.4	Analýza rizik .....	79
4.5	Zhodnocení možné realizace projektu .....	83
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>94</b>
	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>1</b>

# 1 ÚVOD

Cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského projektu, který bude sloužit jako návodný postup při zakládání restaurace a následně jako nástroj efektivního plánování a rozhodování v podniku. Hlavním přínosem této práce je systematizace základních problematik, které pomáhají vyjádřit veškeré součásti procesu podnikání.

Za jeden z nejvýznamnějších aspektů tržní ekonomiky považujeme proces podnikání. Podnikání představuje možnost iniciativního a myšleného výkonu jednotlivce, popřípadě skupiny lidí, podle stanovených tržních pravidel a norem. Podnikatel, jako nositel podnikání, buď jednotlivec anebo seskupení formou partnerství, formuje tak zvaný podnik. Úmyslem podnikatelských činností je snaha svým působením dosáhnout pozitivního finančního výsledku. Podnikatelem takto realizovaná činnost je založena na vloženém kapitálu a uskutečňuje se v podmínkách konkurence a rizika.

Podnikatelská rizika formují značný tlak na podnikatele, kdy hrozí ztráty peněžních prostředků, vloženého kapitálu, svého majetku, společenského postavení nebo image. Vyhnout se riziku a zachránit své úspěšné působení dokáže jen podnikatel, který umí eliminovat a řídit rizikové faktory formou vhodnou pro svůj podnik.

Pokud určitá firma, podnik, instituce či organizace chce přežít, musí se velmi agilně přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám dnešní doby. (Souček, 2015) Proto jsou v rámci této práce představeny zásadní aspekty dnešního podnikatelského prostředí v segmentu malých a středních podniků. V tomto kontextu je realizovaná analýza veškerých ovlivňujících faktorů na založení a provozování podnikatelského subjektu v odvětví hromadného stravování.

Komplikované tržní prostředí potřebuje perfektní přípravu všech činností podnikání. (Pawliczek, Matusiková, Stelmach, 2013) Sestavení podnikatelského projektu je předmětem této diplomové práce. Uvedený projekt má za cíl vyjádřit veškeré součásti podnikání v možné míře relevantní skutečnosti a tím pomoci snížit všeobecnou nejistotu a nedostatek informací v daném tématu.

Pro PS, a to nejen pro podnik nový nebo vznikající, je úspěch přímo úměrný relevanci získaných informací o trhu. Podstatou procesu plánování je systémová tvorba určitého projektu se záměrem docílit stanovených cílů v rámci podnikatelského subjektu.



Plán, jako rezultat systému plánovacího procesu, je zpracováván prostřednictvím syntetického propojení analýzy dnešního a minulého stavu jeho chování s vazbou zaměřenou na dosažení cílové hodnoty. (Matusiková a kol., 2014)

Aplikační část diplomové práce zahrnuje vypracovaný podnikatelský projekt pro založení a provozování restaurace Ukrajinočka. Daný podnikatelský projekt pomáhá podnikateli ujasnit, jakých cílů chce dosáhnout a jakým způsobem. Zpracování takového projektu je nezbytným předpokladem pro vznik jakéhokoliv podnikatelského subjektu. V první části diplomové práce jsou popsána teoretická východiska zpracování podnikatelského projektu. Součástí druhé části je analýza problému a současné situace. V třetí části práce je zpracován samotný podnikatelský projekt.

Dnešní projekty jsou omezené zdrojově a časově, jsou uskutečňované v podmínkách rychlosti, dynamičnosti a vzájemné propojenosti. (Doležal a kol., 2016)

Proto je cílem této diplomové práce zjistit, zdali vytvoření uvedeného projektu předpokládá komplexní posouzení a zda je takový projekt v českém konkurenčním prostředí životaschopný a ziskový.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROJEKTU**

Druhá kapitola diplomové práce je zaměřená na teoretické vysvětlení základních pojmů podnikatelského projektu, jeho úmyslu, struktury, náležitostí a strategickému řízení. Zde je také vysvětlena nutnost výběru systému strategického řízení a investičního rozhodnutí podnikatelským subjektem.

Druhá část kapitoly se zabývá podrobným představením použitých metodik v projektu. Krok po kroku bude vysvětlen postup dále zpracovaných analýz celého okolí podnikatelského subjektu, jeho potenciálu a marketingových cílů.

Na základě této kapitoly bude dále tvořena příkladná analytická část a praktická kapitola návrhu vlastního projektu.

### **2.1 Podnikatelský projekt a investiční rozhodování**

Podnikatelský projekt je písemná koncepce nastavených záměrů podnikatelským subjektem. Sestavuje se při vzniku a založení podniku, slouží při žádostech o finanční podporu a je nutný při jednání s investorem nebo sponzorem. Podnikatelský projekt slouží jako metodický nástroj pro ověření reálnosti podnikatelského plánu. Termín podnikatelský projekt, rovněž i podnikatelský záměr či podnikatelský plán je definovaný z anglického pojmu „Business Plan“.

Proces plánování je jedním z základních součástí procesu podnikání. Často je považovaný za rozvojovou cestu podnikatelského subjektu jako celku včetně jeho jednotlivých funkčních součástí.

Před samotným sestavováním budoucího projektu musí podnikatel sesbírat veškeré informace o svém okolí, trhu, konkurentech, potenciálních klientech a odhadovaných finančních údajích. Tyto informace musí být vyrovnány s cíli a záměry podnikatelského subjektu za účelem získat jistou možnost podnikatelský projekt uskutečnit.

Rozhodování podnikatelského subjektu v osobě podnikatele je úzce vázáno s pojmem podnikatelského rizika a nejistoty. Zároveň rozhodování o investicích je jedním z nejdůležitějších aspektů manažerských rozhodnutí. Investiční rozhodování jsou dlouhodobá, proto je nutno brát v úvahu vnitropodnikové procesy a externí faktory. Externalita působí na PS s určitou mírou nepředpověditelností, a v důsledku toho jsou investiční rozhodnutí spojena s určitými riziky. (Bajžíková, 2010)

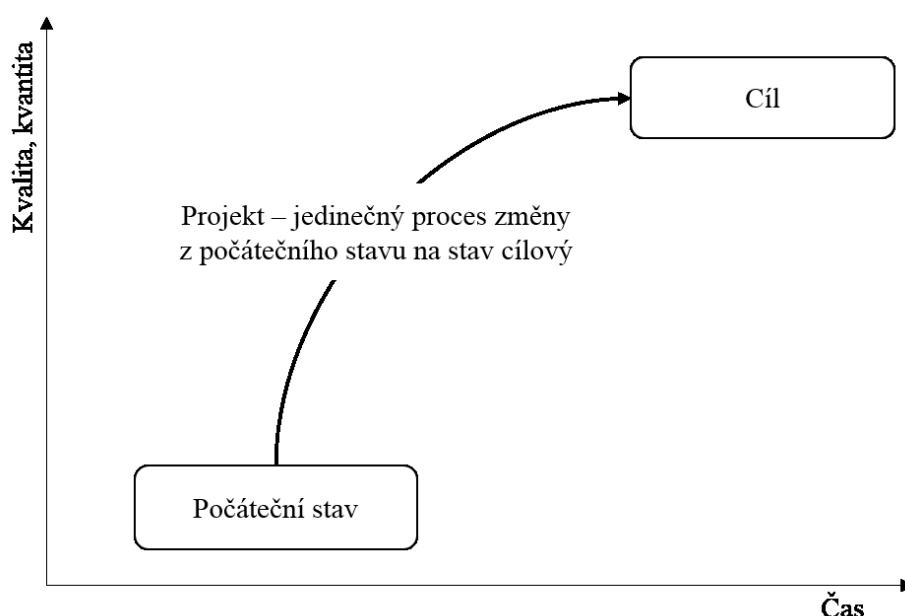
### 2.1.1 Podnikatelský projekt a projektové řízení

*„Základním dokumentem strategického plánování, ve kterém jsou rozpracovány představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích je podnikatelský plán, často označovaný anglickým termínem „Business Plan“ (Pawliczek, Matusiková, Stelmach, 2013, s. 18).*

Zároveň pojem podnikatelský projekt se často používá také jako podnikatelský plán, business plán, podnikatelský záměr. Podnikatelským projektem podle Doležala a kol. (2016) rozumíme taktický firemní dokument, který charakterizuje synergicky propojené oblasti firmy a jejich požadovaný vývoj. Každý podnikatelský projekt je založen na určitém návrhu a zpracovaný v souvislosti s realizací investičního záměru.

Doležal a kol. (2016, s. 17) zjednodušují výraz návrh jako popis výstupu projektu a uvádí definice termínu projekt v oblasti projektového řízení dle IPMA standardu: *„Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“*

Dle Doležala a kol. (2016) projekt je v každém případě definovaná a vymezená změna z nějakého výchozího stavu do stavu cílového, viz obr. 2.1.



Obr. 2.1 Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového

*Zdroj: Doležal (2016, s. 18)*

Projektové řízení Doležal a kol. (2016) vysvětlují jak soubor norem, doporučení a best of practice zkušeností, popisujících, jak řídit projekt. Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu a disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt. Zahrnuje především samotné řízení jednotlivých projektů, vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a disponibilních zdrojů.

### **2.1.2 Podnikatelský plán a nápad**

Podnikatelský plán je zadokumentovaný podnikatelský záměr, který obhazuje, popisuje a rozpracovává jeho životaschopnost. Podnikatelský plán musí mít svou strukturu, ve které na sebe logicky a věcně navazují všechny klíčové oblasti, které souvisí se záměrem – novým podnikáním nebo novým projektem. Podnikatelský plán musí být stručný a přehledný. Musí vysvětlit výhody uvedeného produktu nebo služby pro zákazníka, být realistickým a optimistickým, popsat možné rizikové situace a ukázat silné stránky podnikatelského subjektu. Zároveň podnikatelský plán musí splnit zásady konkurenceschopnosti, orientace na trh a respektování rizika. (Bartoušková, 2015)

Podnikatelský plán je dokumentem založeným na podnikatelském projektu, který rozpracovává a obhazuje jeho části. Správně sestavený podnikatelský plán vyjadřuje, zda je projekt životaschopný.

Jak uvádí Veber a kol. (2008), vhodný, a hlavně realizovatelný nápad je u každého začátku zahájení podnikatelské činnosti. Úspěch dané činnosti záleží na schopnosti přežít v dnešním konkurenčním prostředí tohoto podnikatelského nápadu. Nápad musí obsahovat informace o charakteru služby nebo výrobku, perspektivě rozvoje i unikátnosti nabídky na příslušném trhu, konkurenční výhodě pro zákazníka, úrovni spokojenosti potřeb zákazníka, konkurenční a zákaznické skupině atd.

Hrubošová (2015) definuje nápad jako počátek všeho, myšlenku, která nutí rozvíjet ji do snů, přání a reality. Když nápad je podnikatelsky zaměřen, je velmi důležité, aby byl dobře promyšlen ohledně své realizovatelnosti jako podnikatelské činnosti s úmyslem zisku a úmyslem přinášet užitek nejenom sobě a své rodině, ale i celé společnosti.

iPodnikatel (2012) navrhuje mechanismus, jak poznat dobrý nápad na podnikání. Zaprvé musí být vytvořen seznam co nejvíce možných nápadů na nové podnikání. Pak všechny nápady musí být podrobně prodiskutované s podnikateli nebo odborníky. Podle poznamenaných komentářů musí být vylepšené ty počáteční nápady, které byly nejlépe hodnoceny. Zatřetí následuje výběr z podnikatelských nápadů favorita a vymýšlení konceptu podnikání založeném na daném nápadu. K takto vybranému nápadu na podnikání musí být ještě přidána hloubková podstata. Pak následuje zkouška schopnosti nápadu uspět. A když ohledně nápadu na podnikání existuje nějaká velká nejistota, není to stále ono, musí být uvedený proces začat ještě jednou a lépe.

### **2.1.3 Úmysl podnikatelského plánu**

Veber a kol. (2008) charakterizují účel podnikatelského plánu ve dvou rovinách pro interní a externí subjekty. Uvnitř firmy podnikatelský plán slouží jako nástroj rozhodovacího a kontrolního procesu při zakládání podnikatelského subjektu. Externí subjekty na trhu pomoci podnikatelského plánu porovnává schopnost podnikatelského subjektu realizovat určitý investiční program anebo připravenost k některému druhu vnější finanční podpory. Proto dobře zpracovaný podnikatelský plán přispívá k získání nutného kapitálu.

Úmyslem podnikatelského plánu také je usměrnění nápadu a představy. Podnikatelský záměr, podrobně rozpracovaný a popsáný v podobě plánu, poslouží při zahájení podnikatelské činnosti jako vodítko, návod či seznam kroků, které je nutné pro úspěšný start a podnikání udělat.

Bartoušková (2015) zahrnuje do podnikatelského plánu vnější a vnitřní faktory zahájení podnikatelských činností a znázorňuje budoucí cíl projektu. Cílem plánu podle autorky by mělo být ohodnocení podnikatelského záměru určitého podnikatelského subjektu, jeho realizovatelnost a hodnota finančních ukazatelů.

Červený a kol. (2014) uvádí, že v podnikatelském plánu jsou vytyčené cíle, kterých má být v delším časovém horizontu dosaženo a které později lze využít při kontrole úspěšnosti podnikání žádoucího stavu s realitou. Podnikatelský plán by měl využívat příležitostí a silné stránky podnikatele k promyšlené eliminaci všech faktorů, které by mohly v budoucnu ohrozit úspěch podnikání. Měl by být konkrétním vyjádřením záměrů podnikatele, jeho business strategie a nástrojem její realizace v každodenní praxi.

Výsledkem podnikatelského plánu by mělo být investiční rozhodnutí, jeho realizovatelnost a zhodnocení, potřeba finančních zdrojů a předpokládaný zisk a návratnost. Pro podnikatele podnikatelský plán se stává základním a zásadním zdrojem informací, ze kterého bude dlouho čerpat a který by měl být ještě několikrát aktualizován a doplněn.

Dle Pawliczka, Matusikové a Stelmacha (2013) podnikatelský plán je výsledkem předinvestičního procesu, má svou strukturu a obsahovou naplň. Podnikatelský plán, který vyplývá z podnikatelského projektu, plní interní a externí funkce. Interní funkce zahrnují v sobě nástroj plánování řízení všech fází podniku. Externí funkce je slučovaná s komunikačními prostředky vůči vnějšímu okolí..

#### **2.1.4 Části podnikatelského plánu a jeho zpracování**

Podnikatelský plán určuje předpokládaný vývoj rozhodování, kam směřuje PS a jak se dostat k určeným cílům. Každý plán vychází z prostředí podnikatelského subjektu, a to jsou dodavatelé, klienti, konkurence, zaměstnanci, státní orgány, legislativa a jiné (Bartusková, 2015).

*„Podnikatelský plán musí obsahovat poslání firmy, dlouhodobé a krátkodobé cíle firmy a strategie směřující k jejich dosažení. Popisuje nabízené výrobky a služby, konkurenční výrobky a jejich postavení na trhu, potenciál trhu, strategii vstupu na trh, výrobu, management a organizaci, finanční situaci, rizika aj.“ (Veber a kol., 2008, s. 67)*

Ircingová a kol. (2014) tvrdí, že do základních částí projektu zaměřeného na podnikatelskou činnost by mělo být zahrnuto následující:

- základní data o obsahu podnikatelského záměru a vstupní informace o jeho zajímavosti,
- stručné shrnutí, jako popis klíčových kapitol a základní myšlenky, poslání a cíle podnikatelského subjektu,
- analýza a identifikace příslušného prostředí, do kterého musí být zahrnuto makro-, mezo – a mikroprostředí,
- popis podnikatelského subjektu s detailizací jeho prvků,
- marketingová strategie, PR a distribuční kanály,
- finanční plán s uváděním plánovaných nákladů a výdajů, výnosů a příjmů, finančních výkazů, zisku a peněžního toku,
- organizační charakteristika podnikatelského subjektu,

- analýza rizik a pravděpodobnost jejich výskytu,
- podpůrná dokumentace a případné přílohy.

Belás a kol. (2014) vymezují, že v procesu tvorby a zpracování podnikatelského plánu, resp. záměru je nutné zabezpečit následující okolnosti:

- zisk je primárním motivem podnikatelské činnosti, proto podnikatelský plán je náležitý, když generuje zisk,
- provozní náklady jsou známe, ale pod vlivem různých faktorů mohou vzrůst, proto komplexní analýza musí být uskutečňována při zahájení podnikání,
- předpokládané výnosy jsou formované s velkou mírou rizika a nejistoty, proto ve skutečnosti mohou být nižší,
- při nejistotě budoucích výnosů je potřeba odhadnout reálné příjmy a udělat včasnou analýzu možností jejich zvyšování.

Správně zpracovaný podnikatelský plán umožní firmě dlouhodobé provozování své činnosti na příslušném trhu s předpokládanou mírou výkonnosti a zisku.

Veber a kol. (2008) upozorňují, že při zpracování podnikatelského plánu by měly být dodržovány obecně platné zásady. Jejich smyslem jsou srozumitelnost, logický princip, uvážení stručnost, reálnost, pravdivost a respektování rizika. Sestavování podnikatelského plánu musí být vyjádřeno jednoduše a stručně, přehledně s grafickým znázorněním dat, informací a myšlenek. Myšlenky a skutečnosti musí na sebe navazovat, být propojené s fakty.

### **2.1.5 Nezbytnost strategie a systému strategického řízení**

Strategie představuje v sobě základ růstu a úspěchu v podnikatelském prostředí. V dnešním hyperkonkurenčním prostředí bez strategického plánování nemůžeme uspět. Zároveň chování spotřebitelů se diametrálně mění, trhy se nasycují, konkurence se stává agresivnější a pohotovější. Aktuálními okruhy zájmů konečného spotřebitele jsou plánování obchodních cílů, predikce budoucího vývoje a nastavení vizí. (Barčík 2013)

Bez strategie v jakémkoliv období vývoje se management nemůže smysluplně rozhodovat a realizovat úspěšný rozvoj a funkcionalitu podniku. Formulace a implementace strategie zůstávají nejsložitějším a nejnáročnějším úkolem top managementu a součástí procesu řízení. Formulace strategie vyžaduje předvídání budoucnosti. (Souček, 2015)

Hlavním principem úspěšné strategie je její stručnost a komplexnost. Strategie musí obsahovat misi, vizi, cíle a strategické operace. Mezi uvedenými částmi musí být důsledná a jasná vazba.

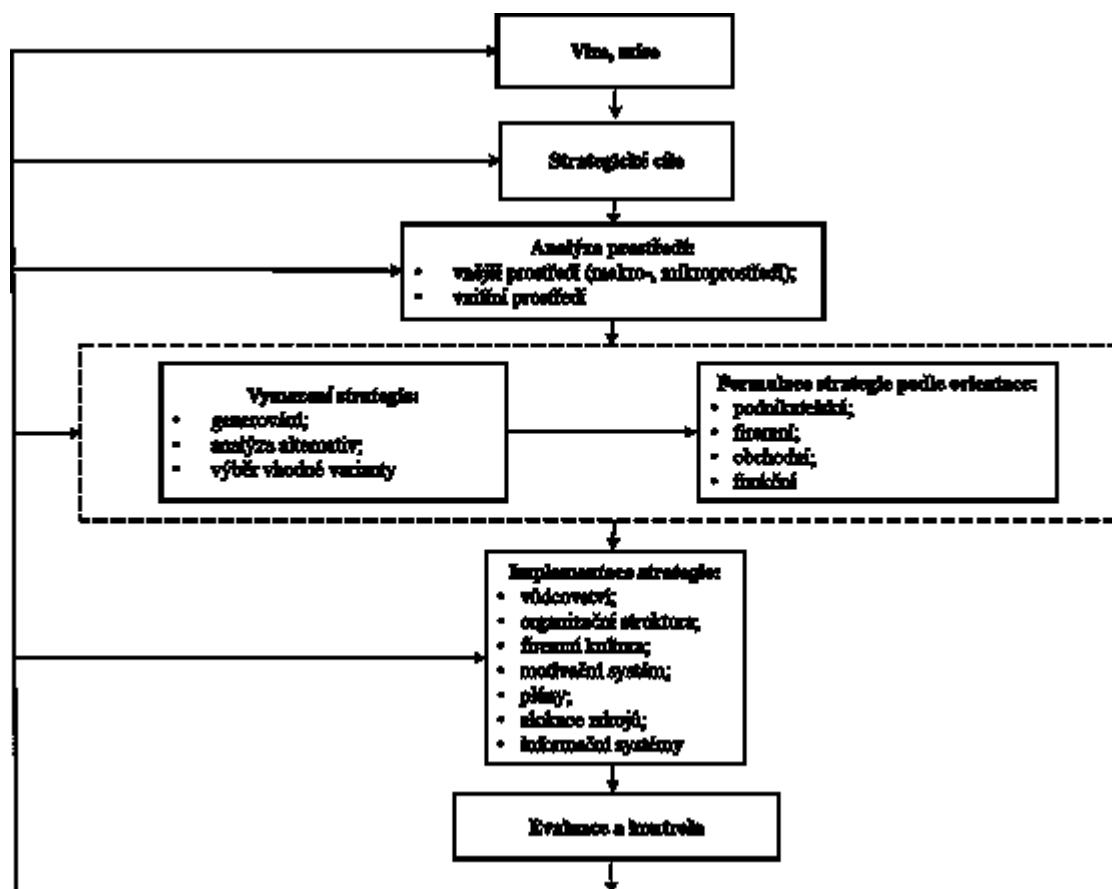
Zároveň Barčík (2013) popisuje, že strategické plánování pomáhá podnikatelským subjektům uskutečňovat svou činnost na základě rozpracovaných plánů. Strategické řízení funkcionálně zajišťuje vedení podnikatelského subjektu a hlavní jeho funkce je založená na rozhodnutí, které má vliv na jeho postavení, prosperitu a konkurenceschopnost. Dále autor uvádí jiné funkce strategického řízení, také stanovení cílů o dosažení určité velikosti zisku, podílu na trhu, vytvoření strategicky orientované firemní kultury, motivačního systému, rozhodnutí o alokaci zdrojů aj.

Jakubíková (2008) uvádí pojem strategického řízení firmy jako dynamický proces definování a realizace rozvojových i významných záměrů podnikatelského subjektu. Na jedné straně v sobě obsahuje procesy zaměřené na udržování budoucího souladu mezi posláním, cíli a skutečnými zdroji. Na druhé straně jsou vazby mezi podnikatelským subjektem, jeho spektrem poskytovaných produktů či služeb a příslušným prostředím. Do základních úloh strategického řízení autorka vkládá následující rozhodnutí:

- podnikatelské činnosti,
- stanovení cílů,
- definování a realizace strategie,
- umístění pozice marketingu ve firmě,
- určení úkolů dalších firemních funkcí,
- vytvoření směru firemní kultury,
- vymezení motivačního systému,
- alokaci zdrojů,
- kontrolních aktivitách.



Jakubíková (2008) upozorňuje, že všechna tato rozhodnutí mají vliv na rozvoj podnikatelského subjektu. Proces strategického řízení autorka popisuje na obrázku č. 2.2.



Obr. 2.2 Proces strategického řízení

*Zdroj: upraveno dle Jakubíkové (2008, s. 19)*

Matusíková a kol. (2014) charakterizují strategické řízení jako nekonečný proces tvorby a realizace strategií podnikatelského subjektu s rozhodujícími funkcemi zacílenými na dosažení výsledku. Zároveň autoři identifikují pět základních kroků procesu strategického řízení:

1. Vymezení a identifikace poslání, vize a cíle podnikatelského subjektu.
2. Strategická analýza podnikatelského subjektu jeho okolí.
3. Formulace a výběr strategie vhodné pro PS.
4. Zavedení a realizace vybrané strategie.
5. Kontrola průběhu strategického procesu.

Souček (2015) uvádí, že těsné a integrální vazby musí existovat také mezi strategickým a operativním řízením. Implementace strategie spočívá v tom, že doslova

každý pracovník podniku ví, jak by se měl aktivně zúčastnit svými aktivitami na plnění strategických operací, na naplňování mise, vize i strategických cílů.

Tomek, Vávrová (2011) posilují význam strategického řízení jako změny tvorby základních kompetencí podnikatelského subjektu vůči trhu a bezprostředně spojují tento význam s posilováním úrovně operativního řízení. Příčinou tohoto posilování je zkracování doby realizace marketingových strategií a jejich pružnost. Projevuje se toto posilování trvalou aktualizací operacionalizovaných cílů, jejich hodnocením pomocí marketingového mixu.

Strategické řízení musí obsahovat proces uplatňování marketingu, protože žádný PS nemůže existovat bez trhu a marketingu. Také je podnikatelskou pomůckou zaměřenou na trh. Strategický marketing, který bude vysvětlený v další části kapitoly, obsahuje podklady pro strategická rozhodnutí přes zpracování informace o trzích a konkurenci, definuje nároky na realizaci strategií v různých oblastech. (Jakubíková, 2008)

#### **2.1.6 Určení typu strategie**

Pro výběr strategie nejsou žádná jednoznačná pravidla. Každý manažer a podnikatel musí promyslet všechny externí a interní faktory, trendy, tendence, své i společenské zájmy a na základě toho rozhodovat.

Neexistují a nemohou existovat žádné jednoduché algoritmy, obdobné postupům z oblasti operativního plánování. Existují nicméně určité obecné zásady, jimiž by se manažer měl řídit. Jsou to především principy strategického myšlení, které musí tvořit myšlenkovou základnu všech rozhodnutí. (Souček, 2015)

Dále Souček uvádí typy strategie jako principy určující pravidla na trhu daného oboru nebo celého odvětví:

- **Specializace** – to je zaměření na určitý typ produktu nebo služeb. Nevýhodou této metody je především vysoké riziko, související se ztrátou dosavadní poptávky. Naproti tomu výhodami specializace jsou možnosti výrazného investování do rozvoje produktu, vytváření dokonalé distribuční sítě, vysoká specializace pracovníků, obnova zařízení a další.
- **Koncentrická diverzifikace** – tento typ strategie spočívá v rozšiřování portfolia produktů nebo trhů v jednom oboru nebo odvětví podnikání.

- **Konglomerátní diverzifikace** – když podnik začíná podnikat ve zcela nových oborech s účelem snížení rizika, dále uplatnění volného kapitálu anebo snaha vyhnout se hospodářským či jiným cyklům, resp. zmírnit jejich dopady.
- **Vertikální integrace** – spočívá v budování sítě podniků, které postupně vytvářejí finální výrobek.
- **Strategie velkých výkonů** – umožňuje zavést nové technologie, snížit přímé a zejména nepřímé náklady, lépe využít dosavadní distribuční cesty atd.
- **Drastické snížení nákladů** – podstatné snížení aktiv, automatizace a robotizace procesů, snížení mezd nebo přenesení výroby do nízkonákladových oblastí.
- **Kooperace** – to jsou fúze, aliance, vytváření společných podniků (Joint Ventures), akvizice, outsourcing, offshoring, insourcing a inshoring.
- **Výklenková strategie** – tento typ strategie je založen na tom, že se podaří nalézt nebo aktivně vytvořit určitý segment cílené poptávky, která není uspokojena existující nabídkou.
- **Strategie inovací** – to je takový typ strategie, který má inovace jako specifickou přednost.

#### 2.1.7 Investiční rozhodování v podniku

Význam a komplikovanost investiční činnosti je navíc obtížen faktorem budoucích potřeb na trhu, tento faktor klade vysoké a přísné požadavky na proces přípravy investičního rozhodování k zahájení podnikatelské činnosti. Cílem investičního rozhodování je zabezpečení prosperity a úspěchu podnikatelského subjektu. Hlavními předpoklady realizace tohoto cíle je vhodná a promyšlená rozvojová strategie podniku, příprava a realizace investičních projektů, kterými podnik tuto strategii realizuje (Pawliczek, Matusiková, Stelmach, 2013).

Špaček a Holečková (2014) vymezují pojem ekonomické efektivnosti investičního projektu podle jeho schopnosti se vyvíjet v průběhu své životnosti převládáním příjmů nad výdaji. A uvádí dvě metody k posouzení ekonomické efektivnosti investičního rozhodnutí:

- **Statické metody** – zjednodušující přístupy založené na rezignaci časové hodnoty peněz a ignoraci doby návratnosti příjmů po době úhrady projektů. Jsou považovány za hrubé metody předběžného odhadu. Dané metody využívají tradiční

přístupy k oceňování ekonomické efektivnosti projektů založené na kritériích doby návratnosti investice a rentability vloženého kapitálu. Přednost statické metody spočívá v určitém zjednodušení problematiky, slouží k rámcovým odhadům efektivnosti a návratnosti investic při krátkodobém rozhodování a krizovém řízení podniku. Na druhou stranu k nedostatkům této metody patří ignorace rizika, eliminace časové hodnoty peněz a promítání faktorů ovlivňujících náklady na kapitál společnosti.

- **Dynamické metody** – pokročilejší, kvalitativnější přístupy investičního rozhodování založené na diskontování peněžních toků, které odstraňují nedostatky statických metod. V dané metodě počítá proměnlivost peněžních toků a rozdílné načasování investic, určené pro dlouhodobé projekty. K dynamickým metodám patří různé varianty metody diskontovaných cash-flow. Dynamické metody pracují s implicitním respektováním rizika i nejistoty a prostou korekcí peněžního toku na změně příjmových a výdajových složek vzhledem k jejich nepravděpodobnosti. Nedostatek daných metod je v nedostatečnosti ohodnocení rizika peněžních toků a možné změně kapitálové struktury podniku v průběhu projektu.

Jakubíková (2008) uvádí jiný komplex charakteristik investičního rozhodování ve firmě a zaměřuje se na dělení investičních cílů a záměrů na:

- **Růstová** – nejrozšířenější strategie, která se uvádí na začátku životního cyklu nebo ve stadiu zralosti a vyžaduje vyšší investice, protože je spojená s vyšší rizikovostí.
- **Stabilizační** – populární mezi podnikatelskými subjekty se stabilním výkonem a soustředující se na plnění stanovených cílů, buď strategie udržení podílu na trhu, anebo obranná strategie, zaměřená na snížení pravděpodobnosti ohrožení konkurencí.
- **Zvratová** – tlumí úpadek podniku.
- **Útlumová** – strategie zaměřená z důvodů snížení prodeje nebo likvidačních procesů ve firmě, anebo na ukončení podniku.

Hrubošová (2015) tvrdí, že v podnikání není potřeba investovat hned velké peníze do vývoje firmy bez získání významného počtu zákazníků nebo obratu z prodeje svého produktu. Zaprvé je nutné získat zákazníky a pak na základě jejich požadavků a přání vylepšovat svůj produkt prostřednictvím investování.

Veber a kol. (2008) upozorňují na nutnost získání počátečního vkladu, na startovní finanční zdroje. Tyto zdroje na zakládání a další rozvoj podnikatelského subjektu se člení z hlediska vlastnictví na zdroje vlastní a cizí, krátkodobé a dlouhodobé. K vlastním zdrojům financování autoři přiřazují vklady vlastníků, zisk a odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku. K cizím zdrojům patří u malých a středních firem zejména úvěry, úspory a půjčky. Leasing, faktoring a forfaiting, dluhopisy, tiší společníci a rizikový kapitál také mohou být dalšími zdroji financování

## **2.2 Použité metodiky v projektu**

Žádný PS neexistuje izolovaně, realizuje svou činnost v okolí s celou řadou faktorů, které na něj působí. Proces tvorby strategie a strategických cílů rozumíme jako usilování o propojení aktivit podnikatelského subjektu se změnami těchto faktorů. Takový proces by měl vést k výraznému vnímání příležitostí a hrozeb, které v okolí podniku vznikají, resp. mohou vzniknout. Proto analýza podnikového okolí je podstatným předpokladem procesu plánování a rozhodování.

Součástí mnohých analýz je predikce rozvoje okolí, proto vždy zvítězí ten, kdo dokáže předvídat další vývoj. (Jakubíková, 2008)

Tato část kapitoly je zaměřená na vysvětlení metod a technik, které budou použity při zpracování podnikatelského projektu, obsahuje metody analýzy situační, PESTLE, prostředí podnikatelského subjektu, jeho strategických cílů a Porterův model pěti konkurenčních sil. Patříčně zpracovaná analýza veškerých oblastí týkajících se podniku slouží k pochopení situace, ve které se momentálně nachází a k předpovězení možných cest směřování.

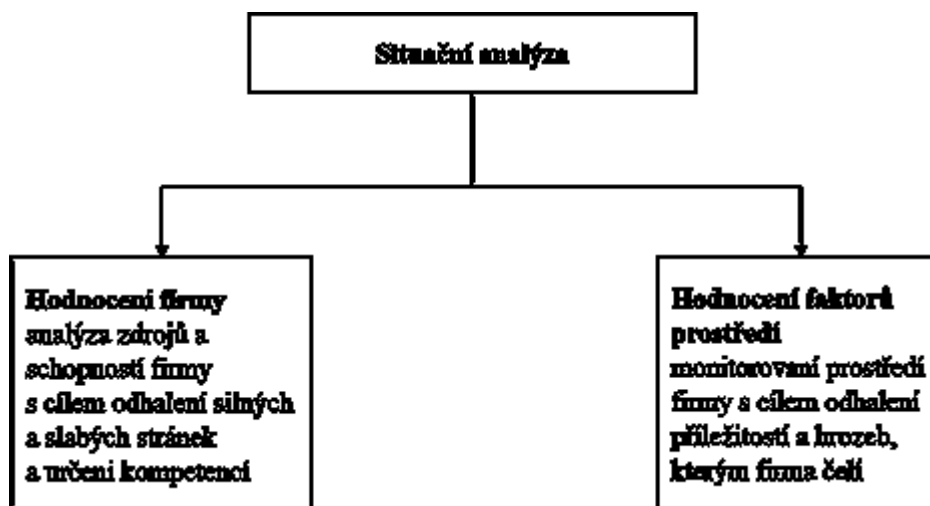
### **2.2.1 Situační analýza**

V podnikové manažerské praxi v oblasti rozhodování existuje řada formálních standardizovaných metod nebo praktik. Jejich vhodný výběr a implementace vůči problematice pomáhá zvýšit kvalitu manažerského rozhodování a strategického řízení. Nejlepší výsledky při implementaci standardizovaných metod pro rozhodování o produktovém mixu zpravidla dosahuje pomocí kombinovaných metod použité řady. Jako kombinaci použití různých metod často v praxi jsou využívány například situační analýza, analýza životního cyklu produktu nebo analýza produktového portfolia. Hadraba (2004)

Blažková (2007) definuje, že výsledky komplexní situační analýzy se využívají jako podklady pro určení možné tržní pozice podnikatelského subjektu, pro nadefinování marketingových cílů a formulaci strategií. Tato analýza se provádí jako samostatný proces nebo součást plánovacího kroku.

Situační analýza podle autora v procesu manažerského rozhodování obsahuje aplikační pole, ve kterém se jednotlivé oblasti spojují, těsně souvisí a prolínají navzájem. Proces situační analýzy je založen na zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. (Hadraba, 2004)

Jakubíková (2008) považuje situační analýzu za známou metodu zkoumání jednotlivých složek prostředí, ve kterém firma realizuje svou činnost a která na ni nějakým způsobem působí. Je komplexním přístupem k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících působení podnikatelského subjektu ve vzájemných vazbách. Výsledkem strategické situační analýzy jsou návrhy pro formování možných strategických stavů budoucího chování firmy. Význam situační analýzy roste v podmínkách nestability a složitosti prostředí. Zásadně situační analýza směřuje k cílovým trhům, získání a realizaci marketingových cílů a strategií podniku pro určité trhy. Autorka znázorňuje situační analýzu v podobě obrázku 2.3.



Obr. 2.3 Situační analýza

*Zdroj: Jakubíková (2008, s. 79)*

Vymezení cílů podnikatelského subjektu a vyhovující výběr budoucí strategií naplnění cílů, misí i vizi by mělo být podloženo vypracováním situační analýzy. Situační analýza je prvním krokem etapu plánování marketingového strategického řízení. Podstatou analýzy je identifikace, rozbor a ohodnocení všech relevantních faktorů, které

mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy. Strategická situační analýza je komplexní metoda definování veškerých vlévajících faktorů na působení firmy ve vzájemných souvislostech, výsledky, které jsou podklady pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování podnikatelského subjektu. (BI, 2009)

Podstatou uskutečňování situační analýzy je získání správné cesty mezi příležitostmi, které přicházejí z vnějšího prostředí a jsou výhodné pro PS. Situační analýza vyjadřuje vyvolání vlivu vnějšího a vnitřního prostředí podnikatelského subjektu. (Jakubíková, 2008)

Dle Hrubošové (2015) k vizi podnikatelského záměru pomůže převést nápad, na základě kterého si můžeme odpovědět na jednoduché otázky:

- CO chceme lidem nabídnout? Jaký produkt nebo službu, s uvedením jeho užité hodnoty.
- PROČ danou službu nebo produkt nabídneme lidem? Jaká je jeho přidaná hodnota?
- KDO realizuje nabídku produktu?
- KDE se bude služba nebo produkt spotřebovávat?
- KDY je předpokládán možný začátek realizace produktu nebo služby?
- JAK všechno zorganizovat co nejefektivněji, jaké dovednosti potřebujeme pro realizaci?
- KOMU určujeme novou službu nebo produkt?
- KOLIK by to stálo při pozitivním výsledku hospodaření?

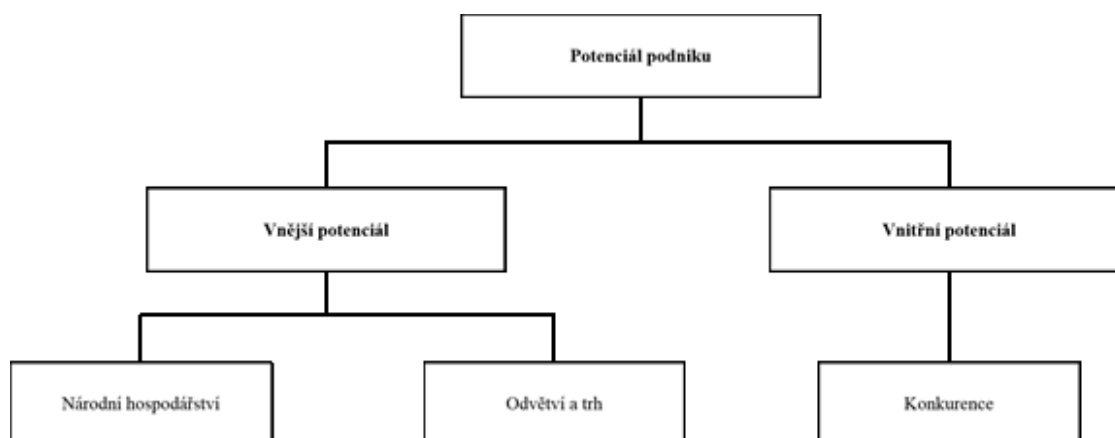
Blažková (2007) užívá název situační analýzy jako marketingový audit a definuje ji jako komplexní systematické zkoumání a šetření externího a interního okolí podnikatelského subjektu v rámci minulosti, dnešní doby a budoucnosti.

### **2.2.2 Analýza potenciálu podnikatelského subjektu**

Analýza potenciálu poskytuje informace o silných a slabých stránkách podnikatelského subjektu. Do dané kategorie můžeme přiřadit informace o produkci a výrobní možnosti, úrovni výzkumu a vývoje, stavu technického a technologického vybavení, marketingu a PR, finanční možnosti, nákladovém zatížení, stavu pracovní síly a jiné charakteristiky potenciálních možností dálného podnikatelského subjektu. (Matusiková a kol., 2014)

Pošvář a Chládková (2009) uvádí strategickou analýzu jako metodu zaměřenou na hodnocení vnitřního a vnějšího potenciálu podniku. Jejím obecným úkolem je stanovit vnitřní charakteristiky podniku i vnější možnosti rozvoje do budoucna. Hlavním cílem této analýzy je poznat tržní pozici podnikatelského subjektu a potenciál na trhu, určit míru atraktivity trhu.

Strategická analýza je důležitou fází oceňování, proto musí být uskutečněná analýza vnějšího a vnitřního potenciálu podniku. Analýzu vývoje potenciálu podniku Mařík a kol. zobrazují na obrázku 2.4. Do začátku procesu je třeba určit předpokládaný možný tržní podíl podnikatelského subjektu a identifikovat jeho hlavní konkurenty. (Mařík a kol., 2007)



Obr. 2.4 Analýza vývoje potenciálu podniku

*Zdroj: Mařík a kol. (2007, s. 48)*

Mařík a kol. (2007) charakterizují vnější potenciál podniku jako souhrn možností a rizika, které nabízí podnikatelské okolí, ve kterém daný podnik působí. Analýza vnějšího potenciálu určí předpokládanou hodnotu relevantního trhu a možný vývoj na trhu.

Aktuální hodnotou vnějšího potenciálu pro předpokládané naznačení rozměru relativní váhy na trhu je určení možné budoucí poptávky. Proto Souček (2015) tvrdí, že PS se musí snažit, aby se poptávka po určitém produktu změnila z potenciální na dostupnou a pak v poptávku cílenou. Špičkoví manažeři podnikatelského subjektu musí stále sledovat celosvětový systémový přístup a přemýšlet, zda jsou všechny produkty nebo služby zajímavé pro zákazníky. Tady vstupuje princip interdisciplinární a princip tvůrčího myšlení.



Zároveň, Souček (2015) vysvětluje, že poptávka může být tří typů:

- Potenciální poptávka, která je tvořena všemi zákazníky projevujícími dostatečný zájem o nabídku.
- Dostupná poptávka, která je tvořena zákazníky, kteří mají na mysli získat finanční prostředky a přístupy k této nabídce.
- Cílená poptávka, která je částí dostupné poptávky, o kterou PS usiluje.

Vnitřní potenciál podnikatelského subjektu ukazuje míru jeho schopností využít možností vnějšího okolí a bránit se rizikům. Konceptuálním vyjádřením vnitřního potenciálu podnikatelského subjektu jsou jeho hlavní silné a slabé stránky s důrazem na získání nějaké podstaty jeho konkurenční výhody. Analýza vnitřního potenciálu bude v sobě obsahovat analýzu kvality managementu a personální oblasti, inovace a vývoje, dlouhodobého majetku a investic. (Mařík a kol., 2007)

Uvedený popis a informace o zkoumání potenciálu určitého podnikatelského subjektu dává možnost vymezit několik příkladných metodik realizace a praktického použití dané analýzy. Podle vymezených složek potenciálu podniku v této diplomové práci bude prakticky použita analýza VRIO pro hodnocení možného potenciálu, silných a slabých stránek restaurace Ukrajinočka.

Analýza VRIO je analytickou metodou způsobu hodnocení zdrojů organizace (finančních, lidských, materiálních a nemateriálních) s posuzováním dimenze hodnocení pro vlastní organizaci i pro konkurenty. VRIO je zkráceně z počátečních písmen anglických názvů dimenzí: Hodnota (value), Vzácnost (rareness), Napodobitelnost (Imitability) a Organizace (Organization). (MM, 2016)

Obecně platí, že využívání příležitostí nebo zmírnění ohrožení vede k jednomu ze dvou výsledků: zvýšení příjmů nebo snížení nákladů (nebo obojí). Způsob, jak identifikovat možné cenné schopnosti se týká pohledu dovnitř společnosti. Různé možnosti a výsledky aplikování výstupů VRIO analýzy v praxi se nachází v příloze č. 1. (Barney, 1997)

Hodnocení zdrojů dle VRIO se používá pro ocenění situace podnikatelského subjektu, jeho zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj. Takové hodnocení pak slouží například pro strategické řízení rozvoje nebo pro rozhodování o výhodnosti externího či interního zajištění procesů a služeb (např. rozhodnutí o outsourcingu). (MM, 2016)

### 2.2.3 Analýza prostředí a trhu

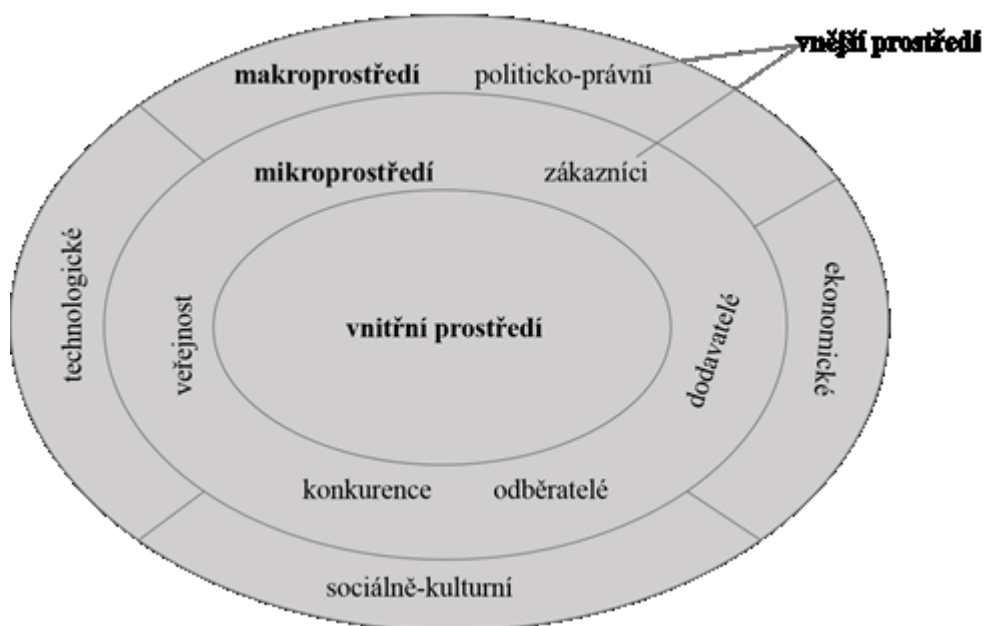
Jakubíková (2008) uvádí pojem prostředí jako soubor okolností, ve kterých PS uskutečňuje svou činnost, a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Marketingové prostředí je velmi pružné, obsahuje nekončící řadu příležitostí a hrozeb. Včasná a vhodná reakce podnikatelských subjektů na měnící se předpoklady prostředí je závazné k tomu, aby nejen přežily, ale také uspěly.

Blažková (2007) vysvětluje, že proces výzkumu podmínek a faktorů v prostředí, které obklopují PS se nazývá externí analýzou. Tato analýza vyčleňuje dva typy. Makroprostředí, které šetří podmínky neovlivnitelné podnikem, ale které na něj působí. Vedle toho staví analýzu mikroprostředí jako šetření vedlejšího okolí, které má na podnik vliv. Z jiné strany autorka uvádí nutnost provádění vnitřní analýzy podniku jako interní zkoumání nejruznějších faktorů, které na něj mají přímý vliv.

Veber a kol. (2008) konstatují, že podnikatelský objekt jako ekonomický organismus neexistuje osamoceně, protože je obklopen prostředím, se kterým je navzájem propojen. Vnější prostředí v sobě nese příležitosti a ohrožení – činitele všeobecného okolí, které PS nemůže ovlivnit. Jedná se zejména o ekonomické a technologické činitele, přírodní faktory, legislativní podmínky, politickou situaci a její budoucí vývoj.

Vnější okolí podnikatelského subjektu se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Do makroprostředí autorka zahrnuje vlivy demografické (věk, pohlaví, rodinný stav a jiné), politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní, geografické, ekologické a technologické. Do mikroprostředí zařazuje partnery (dodavatele, odběratele, finanční a pojistné instituce, poskytovatele dopravy atd.), zákazníky, konkurenci a jiné zdroje materiálové, finanční a lidské (management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura, organizační vztahy, kultura, morálka atd.). Ve vnitřním prostředí působí faktory, na které podnik přímo může mít vliv. (Jakubíková, 2008)

Makroprostředí obsahuje síly, které působí na mikro okolí všech účastníků trhu, ale s různou mírou vlivů a dopadů. Autorka uvádí mikroprostředí a makroprostředí na obrázku č. 2.5.



Obr. 2.5 Mikroprostředí a makroprostředí firmy

*Zdroj: Jakubíková (2008, s. 82)*

Světlík (2005) rozlišuje, podle místa vzniku na působení podnikatelského subjektu, vlivy vnitřní a vnější. Vnější vlivy rozděluje na vlivy přicházející z mezoprostředí (zákazníci, dodavatelé, distributoři, veřejnost a konkurence) anebo z makroprostředí (vlivy ekonomické, demografické, přírodní, technické, politické, kulturní a technologické). Poslední vlivy představují síly působící na rozhodování podnikatelského subjektu i na celé mikroprostředí firmy.

Analýza trhu je podstatnou součástí zkoumání prostředí firmy pro určení jejího zaměření, výrobního projektu, chybějící technologie apod. Výsledek analýzy trhu poskytuje základ pro provedení dalších kroků a podnikatel získává informace potřebné pro jeho další rozhodnutí o jeho podnikání.

Jakubíková (2008) definuje trh jako shromáždění subjektů, které aktuálně nebo potenciálně uspokojují určitým produktem nebo službou jednu nebo několik ze svých potřeb. Zároveň popisuje trh jako prostor, kterým se řada firem snaží získat stejné zákazníky, kteří jsou ochotni nakupovat určité produkty nebo služby. Trh existuje pouze tehdy, když existují zákazníci a firmy, kteří potřebují uspokojit svou jednotlivou poptávku a přání.

Dále Blažková (2007) upozorňuje na nutnost definování trhu v podniku, protože PS stanoví celkovou hodnotu trhu jako objem poskytovaných produktů či služeb pro

uspokojení stejné hladiny potřeb zákazníka. Rozlišují se tři typy trhu podle typu vypslosti:

- **Současné trhy** – uspokojování potřeb zákazníků se uskutečňuje s existujícími dodavateli. Konkurence na tomto trhu je intenzivní a existují bariéry vstupu na trh.
- **Skryté trhy** – tržní objekty vědí o potenciálních zákaznících, ale nikdo nemůže nabídnout výrobek či službu, který uspokojí jejich skryté tužby. Přímá konkurence zde neexistuje, vstup na trh je nejsnadnější.
- **Vznikající trhy** – tyto trhy ještě neexistují, ale předpokládá se jejich vznik v budoucnu. Doba trvání vzniku těchto trhů může trvat dlouho, ale tento trh představuje vysoké příležitosti pro firmu.

Výzkum příslušného trhu umožňuje identifikovat tržní příležitosti a rizika podnikatelského projektu. To představuje základní východisko pro určení strategie projektu. Náplní výzkumu trhu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí. Zahrnuje v sobě faktory poptávky a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje. Pro získání a vyhodnocení marketingových informací je potřeba:

- stanovit cílový trh projektu včetně popisu a analýzy jeho struktury,
- analyzovat zákazníky,
- definovat segment trhu,
- analyzovat tržní konkurenci,
- analyzovat distribuční kanály,
- stanovit budoucího vývoje poptávky. (Podnikátor, 2012)

Základním a neoddělitelným předpokladem v procesu nadefinování a průzkumu příslušného trhu je jeho segmentace. Proces segmentace trhu obsahuje v sobě proces plánování, který rozčleňuje velký trh na menší cílové skupiny, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Po procesu plánování si v následujícím kroku firma volí ten segment trhu, který nejlépe odpovídá jejímu poslání a stanoveným cílům. (Matula, 2016)

Jakubíková (2008) segmentaci trhu definuje jako koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny zákazníků, které spojuje jedna nebo více společných

vlastností, s cílem lépe vyhovět každé z nich. Segmentace trhu dává možnost zkoumat příslušný trh a také trhy budoucího zaměření.

Cílený marketing na určitý trh znamená, že PS za významné považuje určité tržní segmenty na daném trhu, kontaktuje se s nimi a vybírá si nejvhodnější. (Jakubíková, 2008)

#### **2.2.4 Analýza makroprostředí, metoda PESTLE**

Analýza prostředí funguje jako podstata pro poznání vnějšího okolí, ve kterém se podnik nachází. Tato analýza naznačuje změny a trendy kolem podnikatelského subjektu, které mohou ovlivňovat jeho působení a na které podnik reaguje. Dále autorka uvádí jako jednu z efektivních metod analýzy makroprostředí metodu PEST. Tato analýza obsahuje v sobě analýzu politických, ekonomických a sociálních a technologických faktorů, které mohou ovlivnit působení a rozvoj podniku. Do sociálního prostředí se zahrnují demografické a kulturní faktory. (Blažková, 2007)

Hadraba (2004) popisuje analýzu PEST, která je založena na zkoumání relevantních faktorů makroprostředí v minulosti, analyzuje průběh a způsob změn těchto faktorů, a na základě získaných informací se snaží zhodnotit budoucí vliv vnějšího okolí na daný PS. Při aplikaci metody PEST je nutné prozkoumat všechny údaje, které jsou málo závazné a nevýznamné. Tím samym získat významné faktory pro identifikaci příležitostí a hrozeb pro daný PS. PEST analýzu autor navrhuje provádět pomocí následujících postupů:

- Získat větší množství faktorů v mezích naznačených oblastí vnějšího prostředí, ve kterém se podnik nachází.
- Analyzovat naznačené faktory s cílem oddělit příležitosti a hrozby relevantních činitelů.
- Podrobněji analyzovat předchozí postupy vymezených relativních faktorů s účelem specifikovat příležitosti a hrozby pro daný PS.

Červený a kol. (2014) charakterizují, že v PEST analýze je umístěna stejná úloha zpracování jako v metodě SLEPT. Avšak v osnově PEST leží posuzování politických, ekonomických, společenských a technologických faktorů. Právní prostředí zde není přímo zapojené. Předmětem vnější analýzy je trh zboží a služeb, kde PS uskutečňuje svou činnost, a zpracování analýzy PEST je zaměřené na výrobní trh faktorů a trh práce.

Jakubíková (2008) uvádí rozšířenou analýzu pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí, takzvanou metodu PESTLE, kde začleňuje navíc legislativní a právní faktory, ekologické vlivy a ochranu životního prostředí. Mezi politicko-právní faktory autorka řadí politickou a vládní stabilitu, členství státu v různých hospodářsko-politických seskupeních, daňovou a sociální politiku, zákony aj. Do ekonomických faktorů zahrnuje vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, směnné kurzy, míru nezaměstnanosti, inflace, kupní možnost spotřebitelů aj.

Sociálně-kulturní faktory se pak dělí na faktory spojené s kupním chováním zákazníků a na faktory určované chováním podnikatelského subjektu. Faktory stanovené chováním zákazníků se dělí dále na kulturní a sociální. Technologické faktory představují v sobě tendence ve výzkumu a vývoji, úrovně technologických změn, výrobní, dopravní, komunikační a informační technologie aj. (Jakubíková, 2008)

Rozšířená PESTLE analýza je v současné době stále více používána, proto bude dále využívána v aplikační části diplomové práce.

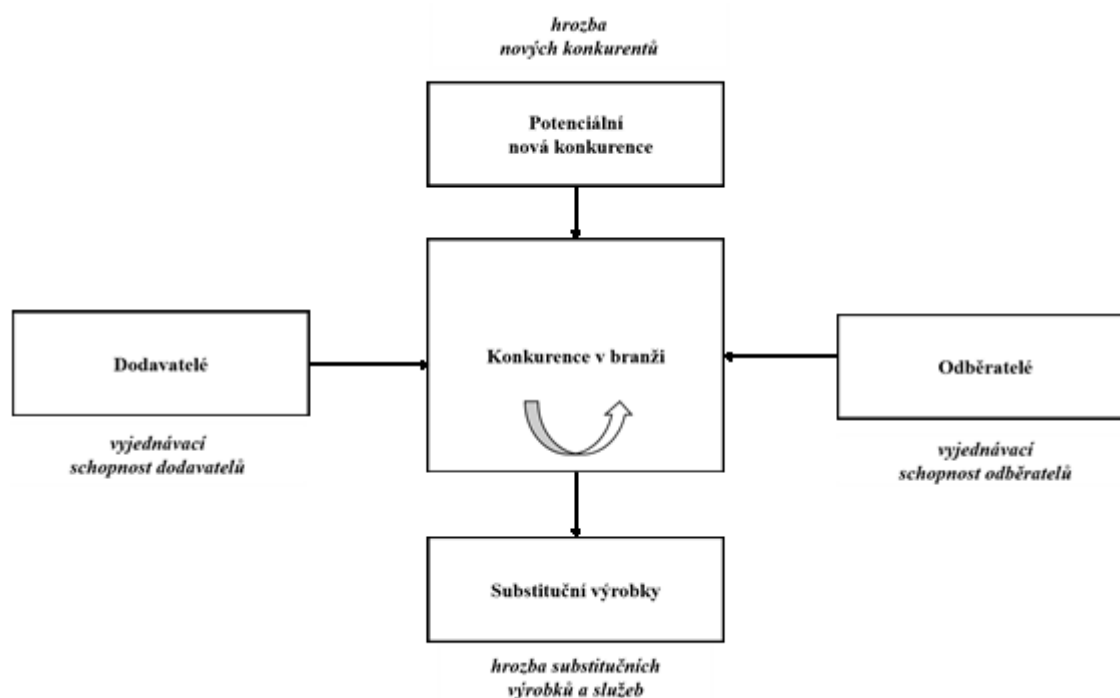
#### **2.2.5 Porterův model konkurenčních sil**

Analýza mikro okolí jakéhokoliv podnikatelského subjektu většinou začíná analýzou příslušného odvětví, ve kterém podnik soutěží s ostatními konkurenty. Cílem analýzy odvětví je uvědomit si její atraktivitu, změnotvorné hybné síly, činné konkurenční síly a klíčové faktory dobrých výsledků. (STRATEG, 2017)

Pojem odvětví můžeme chápat jako skupinu firem zásobujících příslušný trh. Hranice odvětví zahrnuje v sobě možnou poptávku substitučních výrobků či služeb a možnou nabídku v nových tržních segmentech. (Blažková, 2007)

Prvním krokem zpracování analýzy odvětví je stanovení odvětví a formulace jeho podstatných charakteristik, mezi které patří například velikost trhu, geografická alokace konkurence, fáze životního cyklu, míra růstu trhu, počet konkurentů a jejich relativní hodnota, počet a velikost zákazníků, stupeň vertikální integrace, bariéry vstupu a výstupu, frekvence změn technologie, výrobní inovace, nároky na finanční prostředky a kapitál, výrobové spektrum a míra hospodárnosti. Na základě uvedených parametrů je možné stanovit si strukturu a fázi životního cyklu odvětví. Struktura odvětví může být atomizovaná, která z hlediska podniku vytváří spíše hrozby než příležitosti, oligopolní nebo konsolidovaná. (STRATEG, 2017)

Následující analýza mikroprostředí podnikatelského subjektu by měla být věnována konkurenčním silám, které v odvětví působí a základním způsobem mají vliv na podnik. Cílem uvedené analýzy je určení základní síly a získání poměrně věrného obrazu konkurenčního prostředí. Proto se doporučuje využít model pěti sil Michaela E. Portera. Chování podniku není podmíněno pouze konkurencí, podstatné je také chování odběratelů a dodavatelů, substitučního zboží a potenciálních nových konkurentů. Pět konkurenčních faktorů, které jsou uvedeny v Porterově modelu pěti konkurenčních sil, viz obr. 2.6.



Obr. 2.6 **Porterův model pěti sil**

*Zdroj: Jakubíková (2008, s. 85)*

Podle Hadraby (2004) je Porterův model pěti konkurenčních sil zaměřen zejména na definování konkurenčního prostředí, které ovlivňuje lákavost vybraného trhu. Daný model je jedním z podstatných předpokladů pro určení konkrétních konkurenčních výhod podnikatelského subjektu. Porterův model charakterizuje pět sil, které podstatně ovlivňují atraktivitu jedinečného trhu nebo jeho segment a ve vztahu k nim pět skupin ohrožení. Všechny pět sil je konkurenčních, ale vymezení konkurentů se týká první tři:

- odvětvová konkurence mezi stávajícími subjekty v odvětví. Hrozba intenzivního soupeření v odvětví,

- potenciální konkurenti nově vstupující na trh. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
- substituční a komplementární produkty a služby. Hrozba substitučních a komplementárních produktů,
- zákazníci, jejich vyjednávací síla a kompetence. Hrozba rostoucí vyjednávací síly kupujících,
- dodavatelé. Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.

Porterův model pěti konkurenčních sil poskytuje základní informace týkající se pravděpodobnosti vstupu nového účastníka na trh, což je velmi užitečné v případě zahájení činnosti nového podnikatelského subjektu. Uvedený model zabezpečuje analýzu existence a potenciálů substitučních produktů v odvětví a možnosti jejich vlivu na efektivnost realizace stávajícího subjektu.

#### **2.2.6 SWOT analýza**

Tato analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky podnikatelského subjektu, dále na příležitosti, které pokrývají současný stav a situaci v podniku, a v neposlední řadě se orientuje na hrozby, které musí společnost eliminovat. Pomocí SWOT analýzy lze zmapovat fungování podniku a uvědomit si tak lépe jednotlivé souvislosti. (Václavíková, 2015)

V diplomové práci bude použita metoda SWOT jako komplexní souhrn analýz vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém se podnikatelský projekt uskuteční. SWOT analýza v tomto případě bude založena na posuzování veškerého okolí podnikatelského subjektu pomocí metod VRIO, PESTLE a Porterovy analýzy.

Urbánek (2010) upozorňuje, že před SWOT analýzou musí být prozkoumána interní analýza určitého podniku, jeho silné a slabé stránky, až pak následuje externí analýza, která identifikuje příležitosti a hrozby, přicházející zvenčí. Manažerský pohled na SWOT analýzu vysvětluje jako maxi strategii (silné stránky a příležitosti) a mini strategii (slabiny a hrozby). Podle nastavené strategie každý PS může realizovat svou činnost jako maxi-maxi strategii, což znamená strategii využívání silných stránek a příležitostí, a naopak když se firma snaží odstranit své slabé stránky a stojí proti svým hrozbám, jedná se o mini-mini strategii. Také existuje mini-maxi strategie a maxi-mini strategie.



Horáková (2003) popisuje SWOT analýzu jako mechanismus k základnímu určování současného stavu podniku. Sumarizuje podstatné faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňujících dosažení nastavených cílů. Skládá logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin a vnějších příležitostí a ohrožení.

Matusíková a kol. (2014) dodávají, že tato metoda se používá v mnoha oblastech a umožňuje najít rovnováhu mezi interními zdroji i kapacitami a externími faktory. SWOT analýzu autorka dělí na interní a externí. Do interní analýzy vnitřního prostředí zahrnují autoři faktory, nad kterými má podnik vysoký stupeň kontroly. Externí analýza počítá s faktory pro identifikaci příležitostí a hrozeb, nad kterými firma nemá kontrolu, ale které na ni působí. SWOT analýza identifikuje a posiluje vlivy faktorů k odhadu budoucího vývoje vnějšího okolí s ohledem na vnitřní situace podnikatelského subjektu a jeho společenského kontextu. Znárodnuje síly, trendy a charakteristiky příslušného trhu. Analyzuje externí prostředí firmy z hlediska budoucích příležitostí a hrozeb, které ovlivňují jeho konkurenceschopnost. Zásadními principy zpracování SWOT analýzy podle autorů jsou tyto:

- výsledky z této analýzy by měly být relevantní,
- fakta musí být významná,
- analýza musí být objektivní a definovaná na strategické poloze,
- musí být uskutečněno hodnocení jednotlivých faktorů dle jejich důležitosti.

Červený a kol. (2014) doporučují v průběhu každé analýzy, a ve stádiu tvorby analytických záměrů, identifikovat výsledky SWOT analýzy. Analýzu SWOT lze ještě použít jako samostatný analytický nástroj, podstatný element, jako identifikace faktorů ovlivňujících silné a slabé stránky, které vyplývají z analýzy a interního prostředí. Za podstatné autoři považují to, aby SWOT analýza vždy byla relativní, to znamená, že při případném řešení strategie by v ní mělo být zahrnuto jenom to, co se týká rozhodování v běžné strategii.

SWOT analýza komplexně může v sobě zahrnout výsledky zpracované vnější analýzy, což může být uskutečněno přes SLEPT nebo PESTLE analýzu, Porterovu analýzu nebo analýzu konkurentů a další. (Červený a kol., 2014)

Tomek a Vávrová (2011) uvádí, že SWOT analýzu lze využít jako komplexní výsledek výzkumu trhu, který obsahuje v sobě externí a interní typy analýz. Externí analýza představuje možnosti podnikatelského subjektu vzhledem k ostatním tržním subjektům a na základě různých druhů kritérií popisuje prostředí, ve kterém firma musí působit. Analýza se uskutečňuje v plné šíři podnikových funkcí a podnikové problematiky. Výsledkem SWOT analýzy je komplexní hledisko odvozené pomocí předpokladů:

- Posuzování vnějších faktorů, analýza O-T.
- Posuzování vnitřních faktorů, analýza S-W.

Zpracovaná SWOT analýza funguje jako cenný informační zdroj pro návrh strategie eliminující slabiny a hrozby PS s využitím silných stránek a strategických příležitostí. Sedláčková a Buchta (2006) ve své knize píše o variantách čtyř strategických přístupů, které vychází ze SWOT analýzy:

- **Strategie SO** předpokládá, že podnik má silné stránky schopné podpořit příležitosti v okolí. Tato strategie je růstově orientovaná a pro podnik znamená nejpriznivější situaci.
- **Strategie ST** podrobuje silné stránky nepřízni okolí. Účelem je maximalizace silných stránek, minimalizace ohrožení a přeměna hrozeb na příležitosti. Výsledkem je diverzifikační strategie.
- **Strategie OW** využívá příležitostí k minimalizaci slabých stránek. Mnohdy se jedná o strategii turnaroundu.
- **Strategie WT** se snaží minimalizovat slabé stránky a hrozby. Jedná se o nejméně příznivou situaci, kdy se v okolí vyskytuje hodně rizikových faktorů a zároveň podnik má více slabých stránek. Jedná se o obranou strategii.

Při zpracování uvedené metody musí být dodržované následující důležité principy, aby SWOT analýza byla:

- zaměřená na strategická fakta a jevy,
- relevantní, což znamená, že by měla být zpracovaná podle svého účelu, na který je zaměřená,
- postavená pouze na těch faktech, která se přímo týkají analyzované strategické oblasti,

- důvěryhodná, používat pouze ověřená fakta,
- objektivní nebo objektivně odrazela vlastnosti objektu a analýzy, kde se analyzovaný objekt nachází. (Červený a kol., 2014)

Po zhodnocení všech činitelů SWOT analýzy se podniku otevírají základní cesty, ve kterých existuje možnost uplatnit své strategie. To je tendence maximálního využití vlastních silných stránek na příslušném trhu a odstranění možných hrozeb. Tato analýza maximalizuje využití příležitostí k omezení svých chyb a nasměrování všech zdrojů a prostředků, které má firma k dispozici. (Tomek a Vávrová, 2011)

### **2.2.7 Řízení rizik projektu**

Doležal a kol. (2016) považují riziko projektu za nejistou událost nebo podmínku, která při výskytu má negativní dopad na dosažení cíle projektu. Případně autoři vysvětlují vliv čehokoliv, co má pro PS zápornou hodnotu, a je za potřebí projekt chránit. Zároveň pracuje s pojmem příležitost jako s nejistou událostí pozitivní (přínos nebo zisk). Existuje také situace, kdy riziko může být příležitostí. Proces řízení rizik zahrnuje v sobě následující části: stanovení kontextu, identifikaci rizik, analýzu rizik, hodnocení rizik, ošetření rizik, monitorování a přezkoumání, komunikaci a konzultaci.

Proces řízení rizik je součástí procesu řízení zaměřující se na zkoumání a snížení rizika, pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory jeho zvýšení. Riziko je všude současným a charakteristickým průvodním jevem působení podnikatelského subjektu v dnešním turbulentním prostředí. (MM, 2016)

Řízení rizik je soustavná, opakující se soustava navzájem propojených a vázaných činností, jejichž cílem jakých je řízení potenciálně možných rizika a omezení pravděpodobností jejich výskytu nebo snížení jejich dopadu. Úmyslem řízení rizik je uniknout problémům či negativním jevům, vyhnout se krizovému řízení a předejít vzniku problémů. Řízení rizik se skládá se ze čtyř vzájemně propojených fází, a to z identifikace rizik, zhodnocení rizik, zvládnutí rizik (respektive jejich zmírnění) a monitoringu rizik. (MM, 2016)

V různých oblastech existuje celá řada druhů rizik:

- ekonomická a finanční rizika:
  - a) úvěrová rizika,
  - b) investiční rizika – odhad ziskovosti a spolehlivosti investice,

c) pojišťovací a zajišťovací rizika – odhad velikosti rizika a pravděpodobnosti pojistné události.

- projektová rizika
- tržní rizika
- technická rizika
- sociální rizika
- provozní rizika
- bezpečnostní rizika
- a další. (MM, 2016)

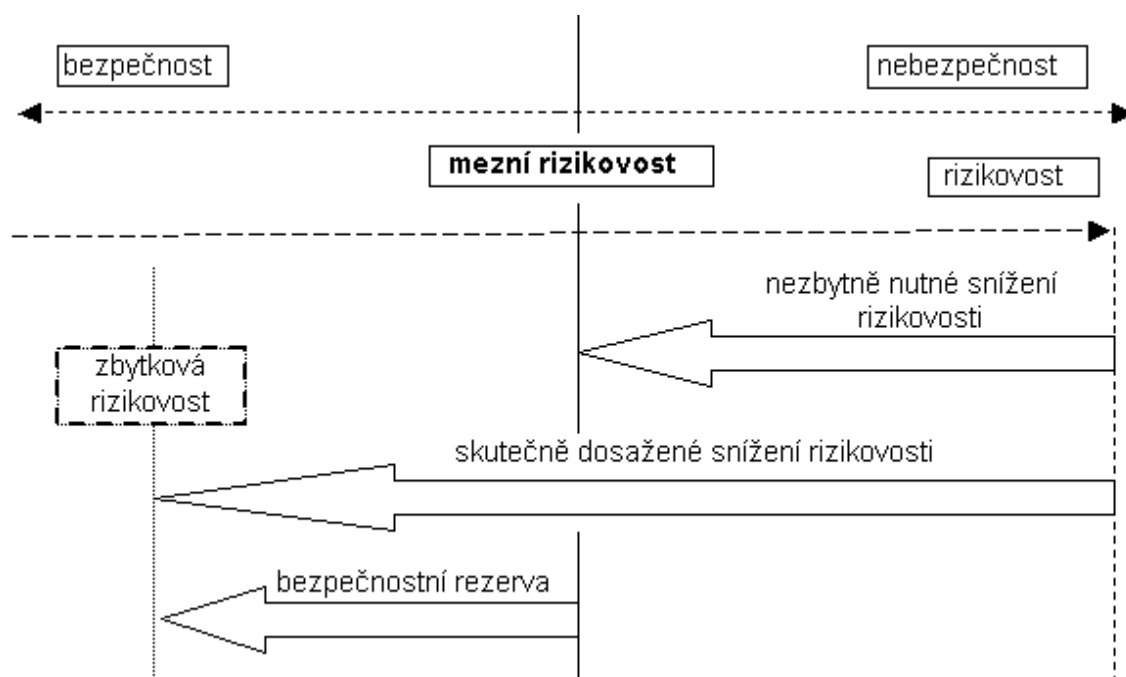
V praxi musí být věnována náležitá pozornost řízení právě projektového rizika. Proto je potřeba vymezit, že proces hodnocení a řízení rizika projektu obsahuje čtyři základní postupy, které se opakovaně můžou realizovat:

1. rozpoznání rizika,
2. vyhodnocení rizika,
3. vytvoření rizikových plánů,
4. sledování a řízení rizika. (Smejkal a Rais, 2006)

Smejkal a Rais (2006) uvádí, že nejvhodnější způsoby rozpoznání rizika jsou:

- kontrola seznamu aktivit nebo úkolů a naměřeného časového plánu;
- diskuse a konzultace s odborníky.

Dalším krokem při řízení rizika je realizace jeho hodnocení. Diagram hodnocení rizik je zobrazeno na obrázku č. 2.7. Vyhodnocení rizika je považováno za „komplexní proces kvantitativního ohodnocení frekvence nebo pravděpodobnosti nežádoucích událostí a jejich následků, zvláště s ohledem na poškození zdraví a škody na majetku a životním prostředí. V řadě jiných výkladů je tento proces ještě doplněn o rozhodnutí o závažnosti rizika nebo jeho složek na základě výsledků analýzy rizika buď relativním oceněním strategie redukce rizika nebo porovnáním s cílovým rizikem.“ (VUBP, 2005)



Obr. 2.7 **Diagram hodnocení rizik**

*Zdroj: (VUBP, 2005)*

Vyhodnocení rizika zahrnuje v sobě tyto kroky:

- určení míry tolerance (jaké náklady a zpoždění je přijatelné),
- přiřazení jednotlivým rizikům úrovně pravděpodobnosti (na základě zkušeností z dřívějších projektů, podle vyhodnocení stávajícího stavu – expertním odhadem nebo využitím některé metody řízení projektů, například PERT),
- přiřazení jednotlivým rizikům náklady (ztráty, respektive ušlý zisk v korunách, ve ztrátě času, ve ztrátě kvality atd.),
- přiřazení jednotlivým rizikům priority (na základě úrovně tolerance, potenciálních nákladů na riziko a pravděpodobnosti, že k riziku dojde; pokud náklady na riziko přesahují úroveň tolerance a je velice pravděpodobné, že k němu dojde, přiřadíme riziku vysokou prioritu – pomocí těchto priorit určíme, na která rizika je třeba se soustředit nejdříve). (Smejkal a Rais, 2006)

Smejkal a Rais (2010) popisují, že následující úkol procesu řízení rizik je vytvoření rizikových plánů. Představuje v sobě rozpoznání ukazatelů pro jednotlivá rizika a stanovení aktivních, rezervních či zmírňujících plánů pro jednotlivá rizika. Nutné je

tady sledování seznamu určených ukazatelů za účelem rychlé identifikace indikátorů rizik, v případě potřeby se používají rezervní plány. Rizika znovu potřebují pravidelného vyhodnocení, pokud dojde k odchylce od plánu, znovu je potřeba stanovit rizika a přehodnotit plán na řízení rizika.

### **2.2.8 Metodika nastavení marketingových strategických cílů**

Doležal a kol. (2016) definuje správný cíl jako jeden z klíčových faktorů úspěchu. Daný cíl musí být přesně stanoven, což zajistí s vysokou pravděpodobností úspěšnost projektu a přesnou realizaci očekávaného stavu. Správně nadefinovaný cíl musí mít veškeré složky techniky SMART (specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický, termínovaný).

Tomek, Vávrová (2011) vysvětlují význam marketingové strategie jako řízení podniků orientované na trh, v užším smyslu na poptávku řízení, které je vždy zaměřené na vybojování svého umístění na trhu. Cílovým subjektem orientace zde je zákazník, na kterého jsou orientovány veškeré poznatky. Uspokojení a svázání těchto poznatků je požadovaným výsledkem činnosti podniku.

Strategie hraje velmi důležitou roli pro firmy poprvé vstupující na nový trh. Strategie s časem nese v sobě nástroj udržitelnosti a konkurenceschopnosti. „Marketingová strategie může díky ucelenosti navazujících procesů prozradit nově vznikající firmě, zda je její podnikatelská vize reálná, zda jsou stanovené obchodní cíle dosažitelné, či zda nemá mylné informace o cílovém publiku, konkurentech a celém tržním prostředí, což ji v konečném důsledku může ušetřit nemalé finanční prostředky na případnou revitalizaci, restrukturalizaci, likvidaci zcela nefunkčního obchodního modelu nebo si firma na základě těchto prostředků může rozhodnout, zda se do uskutečňování podnikatelského záměru vůbec pustí.“ (Barčík, 2013, s. 10)

Jakubíková (2008) pojem strategický cíl uvádí jako žádoucí stav, kterého má být v naznačené budoucnosti dosaženo, a který lze měřit pomocí kvalitativních a kvantitativních ukazatelů. Strategické cíle vycházejí z poslání nebo mohou být považovány za nástroj, který pomáhá naplnit tato poslání. Kritéria, podle kterých lze třídit podnikové cíle, dělíme podle:

- hierarchie: primární a dílčí,
- rozsahu: omezené, neomezené, minimalistické a maximalistické,
- časového horizontu: krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé,

- vztahu mezi cíli: komplementární, konkurenční, protikladné a indiferentní,
- obsahu: ekonomické, finanční, výsledkové, technické, sociální.

Tomek, Vávrová (2011) popisují, že orientace marketingu ve firmě je v dnešní době zaměřená na cílově sledované skupiny, případně na individuální potřeby zákazníků. Příčinou je růst kupní síly, spektrum poptávky a změna potřeb podle společensko-ekonomických zájmů. Vztahy subjektů na trhu se stávají směnné, kooperační, smluvní nebo přímo organizačně institucionální. To je důsledkem dynamiky tržních vztahů a potřeby rychlého dosažení zákazníka, síťového propojování tržních subjektů.

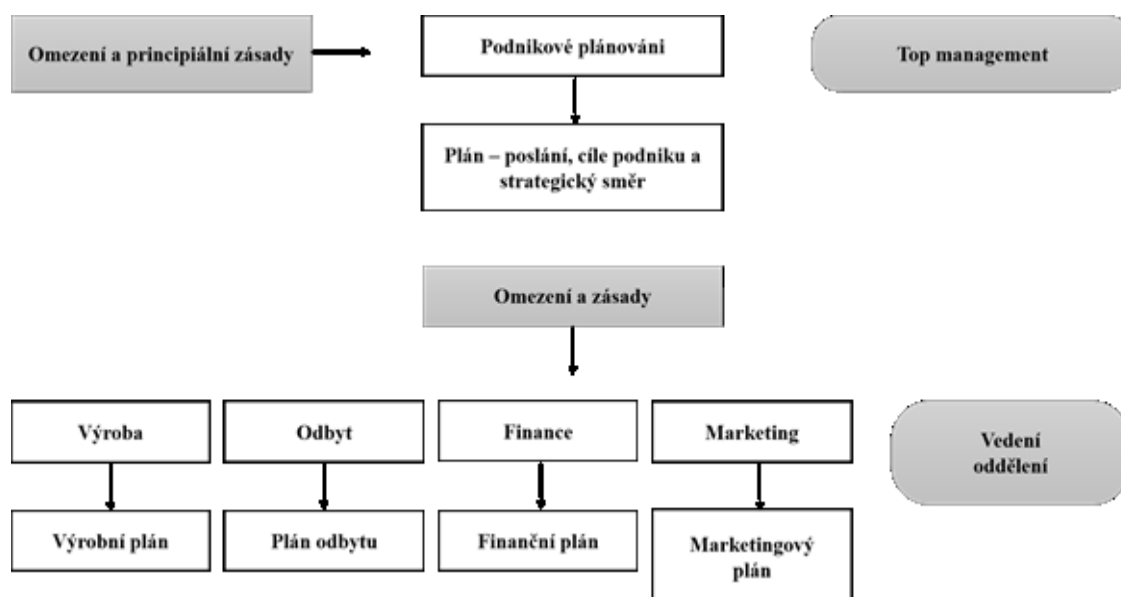
Barčík (2013) popisuje, že strategický marketing nese v sobě úkol pro rozhodující management podnikatelského subjektu, kdy a kde je nutné vzít v úvahu veškeré faktury a procesy budoucího dlouhodobého provozování.

Bartoušková (2015) v marketingovém zaměření znázorňuje, jak budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Odhaduje se také objem produkce nebo služeb na poskytování, což náleží k odhadování rentability podniku. Nutné je vytvořit pozitivní hodnotu a výhody pro zákazníky, definovat marketingové cíle a vybrat si nejvýhodnější formu vstupu na trh.

Marketingové řízení zahrnuje v sobě následující procesy: plánování, realizaci, kontrolu, komunikaci, rozhodování a motivaci. Poslední tři jsou důležitými aktivitami v rozmezí etap marketingového řízení. Vazby mezi nimi jsou neméně podstatné. Z hlediska strategického plánování pro malé a střední podniky, které jsou hodně flexibilní a schopné reagovat na změny, strategické rozhodnutí sehrává nutnou roli k přispívání vytvořené přidané hodnoty a k udržení konkurenční pozice. V tomto smyslu strategické rozhodnutí stanoví dlouhodobé perspektivy. (Blažková, 2007)

Strategické nastavení cílů, jako výsledek plánovacího procesu, umožňuje identifikaci podstaty konkurenční výhody, stanovit strategie a zjistit finanční prostředky pro budoucí vývoj. (Blažková, 2007)

Marketingové strategické plánování je výsledkem procesu rozhodnutí podnikového nastavení cílů, které počítá s omezením, jež vyplývá z plánování podnikového procesu a je základní podstatou podnikového řízení, jak autorka uvádí na obrázku č. 2.8. (Blažková, 2007)



Obr. 2.8 Souvislost v plánování

*Zdroj: zpracováno dle Blažkové (2007, s. 41)*

Klíčová marketingová rozhodnutí v sobě zahrnují soubor principů a omezení stanovených top managementem podniku, který odvíjí svou činnost podle stanovených limitů a principů. (Blažková, 2007)

Proces nastavení marketingových cílů a akcí musí být součástí každého podnikání. Tento proces je definován jako služba, výrobek nebo požadovaná hodnota, kterou poskytuje podnik svým zákazníkům, a na kterých chce vydělat. Tyto záměry musejí vycházet z reálných podmínek trhu a je třeba mít k dispozici vhodné informace o jeho vývoji a současném a budoucím stavu. V rámci marketingového strategického plánování je nutné zhodnotit určité situace, analyzovat příslušný trh a konkurenci, zákazníky, realizovatelnost podnikatelského záměru, poptávky, stanovit cíle a vytvořit strategické možnosti. Následující obrázek č. 2.9 znázorňuje jednotlivé procesy v rámci marketingového strategického plánování. (Blažková, 2007)



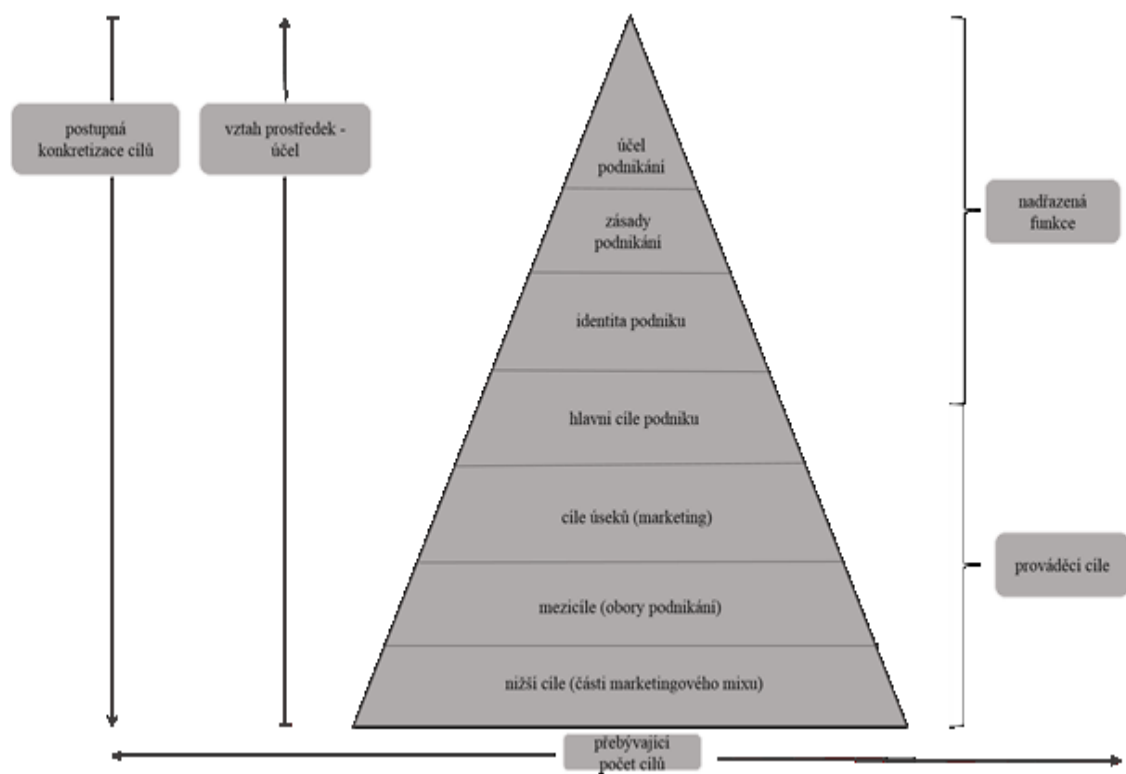


Obr. 2.9 Základní činnosti v rámci marketingového strategického plánování

*Zdroj: zpracováno dle Blažkové (2007, s. 42)*

Blažková (2007) uvádí, že marketingové cíle vycházejí z komplexní analýzy a vyjadřují konkrétní úkoly a odpovědi o užitku cíle, naměřených tržních hodnotách podnikatelského subjektu, informace o příslušném trhu a žádané předpoklady.

Vymezení jasného a zaměřeného cíle je základní součástí marketingového strategického plánování. Jak uvádí autorka na obr. č. 2.10 systém cílů se podobá pyramidě, ve které shora dolů jejich smysl konkretizuje. Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů, časově formovány a vystupují v podobě marketingových záměrů nebo úkolů vůči produktům a trhům. Podle autorky by cílem každého podnikatelského subjektu mělo být uspokojování potřeb a přání svých klientů pomocí vhodné a propojené kombinace marketingového mixu, tyto potřeby a přání uspokojit, a pak se dostat k dalším cílům. (Jakubíková, 2008)



Obr. 2.10 **Hierarchické úrovně cílů**

*Zdroj: Jakubíková (2008, str. 127)*

Jako příklady marketingových cílů mohou být stanoveny podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, požadovaný zisk, rozšíření počtu zákazníků, vstup na určitý trh, zavedení nového produktu, snížení ceny, přehled smluvních podmínek, propagační aktivity, změna distribuční síť, přehled nákladů atd. (Jakubíková, 2008)

### **3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

Třetí kapitola je věnována analytické části diplomové práce. Je zde vysvětlena analýza všech prostředí podnikatelského subjektu se zhodnocením současného stavu marketingových aktivit.

V podnikatelském projektu by mělo být ohodnoceno okolí podniku. Ovlivňující faktory makrookolí jsou v podstatě mimo dosah podnikatelského působení. Také by měly být nejen analyzované parametry prostředí, ale i sledované jejich vývojové trendy, s důrazem na účelnost využití těchto trendů pro další úspěšný rozvoj podnikatelského subjektu.

Proto v této kapitole bude uskutečněna analýza makrookolí s použitím PESTLE analýzy. Jedná se o analýzu politických, ekonomických, sociálních, kulturních a legislativních faktorů, a vlivu na životní prostředí.

Dále bude provedena analýza mikrookolí pomocí Porterova modelu. Nejvýznamnějšími faktory mikrookolí jsou zákazníci, dodavatelé a konkurence.

Také zde bude uvedena situační analýza pro tvorbu vize projektu, analýza VRIO, SWOT a přehled dalších okolí ovlivňujících PS.

#### **3.1 Situační analýza při tvorbě podnikatelské vize projektu**

Matusiková a kol. (2014) definují pojem vize jako proroctví do budoucna nebo koncepční představu o budoucím rozvoji a stavu podnikatelského subjektu. Vize musí ponoukat, propojovat, a hlavně motivovat zaměstnance k aktivní činnosti při řešení souvisejících komplikací pro naplnění a dosahování strategických cílů podniku.

Doležal a kol. (2016) popisují metodu situační analýzy jako šestičlenný graf, sestavený podle šesti otázek, jejichž odpovědi dávají možnost nalézt řešení problémů:

- Co je problém a co není problém?
- Kdy problém nastává a kdy nenastává?
- Proč nastává a proč nenastává?
- Kdy nastává a kde nenastává?
- Kdo přispívá k příčinám problému a kdo přispívá k jeho potlačení?
- Jak zjistíme, že problém nastal, a jak zjistíme, že nenastal?

Za předpokladu, že pod pojmem vize rozumíme představu a definování žádaného budoucího cílového stavu v podobě jednoduchého popisu, dle všeobecných strategických priorit podnikatelských projektů, je dále představen proces stanovení vize pomocí strategické analýzy v tabulkách 3.1 a 3.2.

Tab. 3.1. **Tvorba podnikatelské vize – situační analýza – část 1**

Předviditelná identifikace představy						Nepředviditelná	
1. CO	2. KDY	3. KDE	4. JAK	5. ZA KOLIK	6. KDO	1. CO	2. PROČ

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ohledně stanovených klíčových problémů – předviditelné a nepředviditelné identifikace představy budoucí vize projektu – byla vytvořena situační analýza veškerých oblastí zaměření. Postupně byly odhaleny směry podnikatelského projektu. Na základě dané analýzy a vyhodnocení základních faktorů vyšla nejvhodnější sféra stravování a pohostinství. Sféra stravování a pohostinství v tomto smyslu v sobě zahrnuje odvětví hromadného stravování, gastronomie a restauračního byznysu.

Podle stanovené vize zaměření budoucího podnikatelského subjektu, v podobě založení restaurace s názvem Ukrajinočka, může být následně definována konkrétní vize daného podniku.

Tab 3.2. Tvorba podnikatelské vize – situační analýza – část 2

Žádoucí			Nežádoucí	
1. CO	2. JAKÉ NEZBYTNÉ PROSTŘEDKY	3. PRIORITY	1. CO	2. PŘOČ

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Vizi restaurace Ukrajinočka je vytvářet si odolnou pozici na trhu se stálým rozšiřováním počtu zákazníků, poskytovat svým klientům specifická a exkluzivní jídla, a to v požadované kvalitě a čase, za pomoci neustálého sebezdokonalování.

### 3.2 VRIO analýza potenciálu restaurace

Nejdříve byla provedená aplikace situační analýzy na tvorbu podnikatelské vize projektu. Dále na základě představy o restauraci bude provedena analýza stavu vnitřního prostředí jejích zdrojů a také konkurenčního potenciálu a potenciálu zlepšení pomocí metody VRIO. Vnitřní prostředí restaurace tvoří zdroje: materiálové, finanční, lidské, kvalita managementu a jeho zaměstnanců, organizační struktura, mezilidské vztahy a nemateriální zdroje (znalosti, informace). Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou podnik přímo řídit nebo jej ovlivňovat. Důsledkem vztahů všech podstatných faktorů jsou existující činnosti podnikatelského subjektu.

Daná metoda slouží jako způsob hodnocení potenciálu naznačených faktorů a zdrojů restaurace. Efektivita těchto zdrojů bude posuzována podle následujících kritérií:

- Value (hodnotnost)
- Rareness (vzácnost)
- Imitability (napodobitelnost)
- Organization (organizace). (VOM, 2017)

Z výsledků uvedených v tabulce č. 3.3 lze vidět, které vnitřní činnosti jsou pro restauraci nejdůležitější a které méně, jaké zdroje podnik bude využívat lépe nebo naopak hůře oproti konkurenci a které přináší větší či menší ekonomický přínos. Důležitým zdrojem pro restauraci je například kvalita top manažerů a pracovníků při realizaci její činnosti.

Tab. 3.3 VRIO analýza pro restauraci Ukrajinočka

Zdroje restaurace	„V“	„R“	„I“	„O“	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
	Vytváří hodnotu?	Ojedinelý?	Lehce napodobitelné?	Dobře využit podnikem? (úspěšnost)		
	Cenné?	Vzácné?	Nákladné napodobit?	Připravená organizace?	Konkurenční implikace	
Organizační struktura	relativně	NE	NE	ANO	Konkurenční slabost	Nízký
Mezilidské vztahy	relativně	NE	NE	ANO	Konkurenční slabost	Nízký
Materiální zdroje	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční parita	Normální
Lidské zdroje	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční parita	Normální
Finanční zdroje	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční parita	Normální
Kvalita managementu	ANO	relativně	ANO	ANO	Časová konkurenční výhoda	Vyšší
Kvalita zaměstnanců	ANO	relativně	ANO	ANO	Časová konkurenční výhoda	Vyšší
Nemateriální zdroje (informace o technologii a připravovaných recepturách, znalosti, dovednosti, zkušenosti)	ANO	ANO	ANO	ANO	Síla a stabilní rozlišovací způsobilost	Vysoký

*Zdroj: vlastní zpracování*

V případě restaurace Ukrajinočka podnik nemá žádné činnosti a zdroje, které mu nevytváří hodnotu, ale má aspekty, která jsou cenné, avšak ne vzácné.

Pokud je zdroj cenný a vzácný, ale není nákladné ho napodobit, podnik dosahuje dočasné konkurenční výhody a bude dočasně nad úrovní normální ekonomické návratnosti. V našem případě restaurace nemá takové zdroje. Nicméně, kdyby takové zdroje existovaly a nebyly by nákladné k napodobení, další podniky na trhu by je brzy zkopírovaly. (Václavíková, 2015)

Poslední písmeno O (organizace) v rámci VRIO analýzy je velmi významné bez ohledu na to, jak jsou činnost nebo zdroj cenné, vzácné nebo velmi nákladně napodobitelné. Pokud restaurace není organizována, pak se tato činnost s největší pravděpodobností stane konkurenční nevýhodou, a nakonec uškodí podniku v podobě nevyužitých vynaložených nákladů. Takové činnosti ale restaurace nemá. (Kohout, 2016)

Výsledkem provedené VRIO analýzy je, že nemateriální zdroje restaurace Ukrajinočka (informace o technologii a připravovaných recepturách, znalosti, dovednosti, zkušenosti) jsou jakožto vnitřní potenciál cenné, vzácné a je nákladné je

napodobit. Restaurace bude organizovaná tak, že tyto zdroje maximálně využije. Tato činnost se stane zdrojem trvalé konkurenční výhody, protože ostatní konkurenti nemohou popsané zdroje snadno kopírovat.

### 3.3 PESTLE analýza vnějšího prostředí

Analýza PESTLE představuje komplexní pohled a je analýzou vnějších změn příležitostí (zájem veřejnosti, dostupné finanční zdroje, podněty ke zlepšení kvality služeb) a možných hrozeb (výsledky průzkumu, omezenost financování, nedostatek důvtipu). (Chování, 2017)

Analýza PESTLE upozorňuje na pět faktorů, kde písmena označují různé vlivy působící na organizaci z vnějšího prostředí, viz obr. č. 3.1:

P – Political – politické

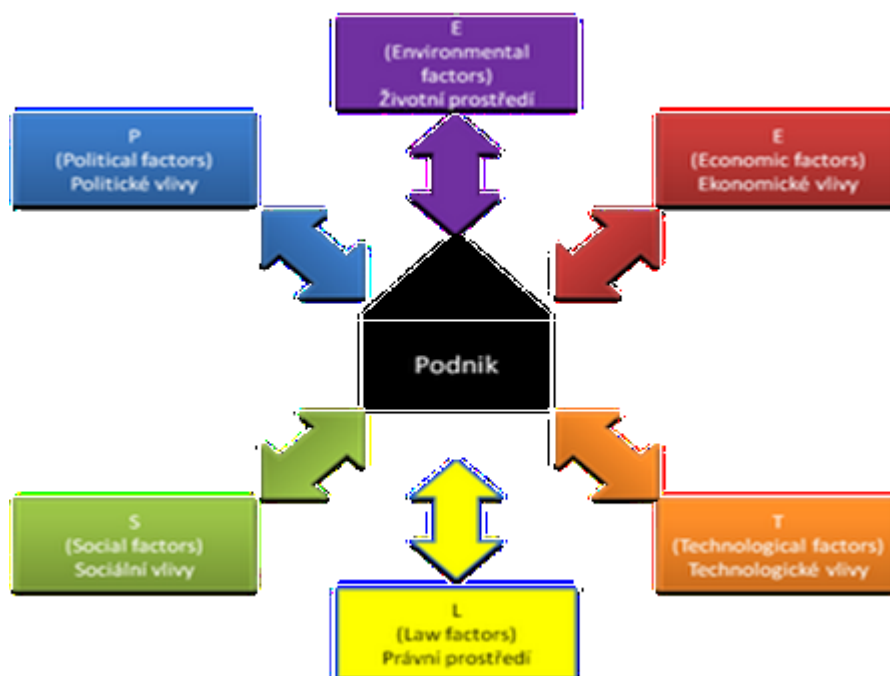
E – Economical – ekonomické

S – Social – sociální

T – Technological – technologické

L – Law – právní

E – Ecological – ekologické. (Chování, 2017)



Obr. 3.1 Analýza PESTLE

Zdroj: Chování, (2017)

## Aplikace PESTLE analýzy na restauraci Ukrajinočka

### **Politicko-legislativní vlivy:**

- Důležitým faktorem jsou sazby daně z příjmů fyzických osob 15 %. Od této daně se odvíjí hodnota čistého hospodářského výsledku, který plyne z činnosti podniku. Mezi tyto faktory musí být také zařazeny další daňové zákony, sociální a zdravotní pojištění, obchodní právo, občanské právo a pracovní právo.
- Pro potřeby restaurace nás bude také zajímat vývoj politické situace v České republice, jako například podpora podnikání státem a EU.
- Zákony na ochranu podnikání, na ochranu spotřebitele i na ochranu společností (tady jsou spotřebitelská lobby a státní úřady ČR, kde bude působit PS na trhu hromadného stravování). Legislativa, která se dotýká oblasti trhu hromadného stravování, může být rozdělena na tu, jež ovlivňuje podnikání, chrání spotřebitele nebo obecně společnost jako celek. Vliv moci výkonné je zase závislý na typu vlády, která je právě u moci. Vlády pravicové se obecně orientují na stranu nabídky a tvorbu optimálních podmínek pro fungování firem. Tím je podpořena jejich aktivita, výkon a tedy i zaměstnanost, což zajistí koupěschopnost obyvatel a růst ekonomiky. Naopak levicově orientované vlády jsou soustředěné na stranu poptávky, a to jak státní tak i soukromou. Ta vyvolá příležitost pro aktivitu firem, zaměstnanost a oživení ekonomiky.
- Dalším bodem zájmu je možnost využití dotačních programů.
- Pozn. Sazbu daně z příjmů fyzických osob upravuje § 16 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

### **Ekonomické vlivy**

- Jedním z nejdůležitějších ekonomických faktorů pro restauraci bude míra inflace. S rostoucí inflací budou mít peníze menší hodnotu, než mají v současnosti, a restaurace díky tomu nebude moci koupit například větší množství prodáváných produktů, a budoucí zákazníci si díky inflaci zase nebudou moci dovolit za tyto produkty vydat tolik peněz. Chování zákazníků na trhu hromadného stravování vychází z jejich kupní síly, úrovně příjmů, sklonu k úsporám, míry zadluženosti a tím i dostupností dalších úvěrů. (Václavíková, 2015)



- Nezaměstnanost má vliv hlavně na obyvatelstvo, ale i pro prodávající. Čím vyšší bude v daném regionu nezaměstnanost, tím poklesne objem financí u obyvatel a tím se sníží jejich kupní síla. Lidé budou utrácet hlavně za potraviny, nájemné a za energie. Na návštěvě gastronomických institucí budou šetřit, což se projeví na poklesu prodeje.

- Minimálně v prvním roce fungování podniku bude část majetku hrazena za pomoci cizích zdrojů, resp. bankovním úvěrem a pro restauraci může být důležitá výše úrokové sazby, protože od ní se potom budou odrážet náklady.

- Z hlediska spolupráce se zahraničními dodavateli restaurace bude významná výše cla, celková cena dodání a měnový kurz. Zásadní vliv také mají politika státu a zahraničního obchodu, další makroekonomické nástroje státu, fáze ekonomického cyklu, hodnota makroekonomických ukazatelů a také vývoj cen energií.

Následující tabulka č. 3.4 zobrazuje vývoj HDP, inflace a obecné míry nezaměstnanosti v České republice od roku 2010 do 2017, kde je znázorněno, jak se vybrané makroekonomické ukazatele během osmi let mění.

Tab. 3.4 Vývoj HDP, inflace a míry nezaměstnanosti v ČR

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
<b>HDP v %</b>	2,3	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4	2,8
<b>Inflace v %</b>	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,4
<b>Obecná míra nezaměstnanosti v %</b>	7,3	6,7	7	7	5,9	6,1	5,0	4,9

\* Prognóza

Zdroje: CZSO, ČNB (2017)

### Sociální vlivy

- Nejdůležitějším sociálním faktorem působícím na restaurace, a nejen na ně, bude míra nezaměstnanosti.

- Pro podnik bude výhodnější co nejnižší míra nezaměstnanosti, protože lidé, kteří pracují, mají větší možnost utrácet než lidé, kteří práci nemají.

- Zajímavým je také současný trend a změny v životním stylu, z důvodu přizpůsobení a uspokojení požadavků zákazníků.

- Demografické prostředí má významný vliv na zabezpečení činnosti podniku. Tyto faktory lze rozdělit z hlediska zeměpisné struktury, struktury obyvatelstva, jeho obecných psychologických charakteristik a z pohledu behaviorálního, tedy týkajícího se chování člověka. Věk, pohlaví, charakteristika rodin a domácností nebo

příslušnosti k etniku, představují důležité informace pro trh a jeho orientaci. Rovněž mají významný vliv obecné psychologické faktory, jako jsou postoje, styl života či preference hodnot. V neposlední řadě faktory týkající se chování lidí, tedy behaviorální faktory, musí být do analýzy trhu také zapracovány – např. sklon ke spotřebě nebo typ rozhodovacího procesu.

### **Technologické vlivy**

- Z hlediska technologií bude podnik zajímat cena novějších a kvalitních modelů kuchyňských spotřebičů a zařízení, jako je např. gril, sporák či chladicí box.
- Pro restauraci zajímavými budou také nové urychlující a usnadňující trendy v receptuře jídel.
- Tento faktor je ovlivňován také objevy a vynálezy, které mohou znamenat nástup nových potřeb a trendů, změn na trhu a růst kvality života. Vývoj v technicko-technologickém prostředí může také znamenat inovaci a modernizaci stávajících technologií, a tím zvýšení výkonnosti výroby a úsporu nákladů. Současně tato změna ale působí na zvýšení konkurenčního boje a tlak na vynaložení nových investic, s cílem obstát v konkurenčním boji.

### **Ekologické vlivy**

- Přírodní prostředí ovlivňuje podnikové vstupy a může působit na úroveň činnosti podniku: kapacitou přírodních zdrojů, jejich případnou obnovitelností, kvalitou, náklady na nákup nebo těžbu, ekologickou zátěží, získání surovin nebo geografickými překážkami dopravy přírodních zdrojů do firmy.
- Činnost podniku na trhu také může úzce souviset s dopady na ekologii (odpadní vody, ovzduší, záření apod.). Proto v tomto hledisku se podnik zaměří na oblast recyklace odpadů a šetření energií.
- Výsledky hospodaření na trhu hromadného stravování mohou být ovlivněny geografickou bariérou mezi podniky a zákazníky. Velkým vliv na životní prostředí mají také procesy spotřeby či likvidace produktů (obsah škodlivých látek na zdraví, přírodu, likvidace odpadů apod.).

### 3.4 Identifikace zákazníka

Pro PS bude platit heslo „Náš zákazník, náš pán!“.

Budoucí zákazníci budou od restaurace požadovat:

- Skvělý a znalý personál, který jim restaurace bude schopna poskytnout.
- Kvalitu a čerstvost surovin – na prvním místě pro zákazníka restaurace bude čerstvost a kvalita surovin.
- Odlišné vybavení a atmosféra – restaurace bude vybavená v ukrajinském stylu, kde bude hrát ukrajinská hudba a bude nabízeno velmi chutné a zdravé jídlo a pití v kameninovém nádobí.
- Čisté a nezakouřené prostředí – daný podnik bude nekuřácký (žádné klasické cigarety), což je velmi žádoucí pro mnoho lidí. Prostředí restaurace bude vždy čisté a útulné.
- Kulturní akce – provozovatelé se budou snažit pravidelně pořádat kulturní akce, které budou mít jak vzdělávací, tak zábavný charakter pro dospělé a děti.

Budoucími zákazníky restaurace Ukrajinočka budou především lidé, kteří si chtějí odpočinout od svých starostí a zkusit něco nového a odlišného. Předpokládaná cílová skupina je velmi široká. Ukrajinočka se navíc bude nacházet v lokalitě, kde má mnoho firem kanceláře. Proto zde dle předpokladů budou lidé chodit na snídani, denní nabídku, či si zde budou domlouvat obchodní schůzky. Také restauraci mohou využívat lidé starší, kteří si dopoledne vyrazí na setkání s přáteli. Cílová skupina tedy bude zaměřená především na lidi středního věku, tzn. 25-50 let. Cílem je, aby restauraci tito lidé navštěvovali pravidelně.

### 3.5 Stanovení možných dodavatelů

Za dodavatele jsou považováni obchodní partneři, kteří mohou být buď fyzické nebo právnické osoby, které poskytují služby a dodávají zboží ve prospěch vlastního zájmu a zájmu podnikatelského subjektu, se kterým má právní a pracovní vztah.

Hrubošová (2015) vymezuje pojem partner jako množství subjektů podnikatelského prostředí, se kterými spolupracujeme anebo jim přenecháváme provedení některých služeb nebo dodávek zboží, jako klienty, kteří s námi uzavřou dohody na odběr našich výrobků a služeb.

V procesu projektového řízení při výběru konkrétního dodavatele pro restauraci Ukrajinočka můžou být použité následující techniky:

- Jednání uchazečů – jedná se o setkání potenciálních uchazečů o objednávku před podáním nabídek. Cílem je zajistit, aby všichni uchazeči rozuměli požadavkům a odpověděli možným dotazům.
- Nezávislé odhady – PS si nechá vypracovat nezávislý odhad ceny, který poté porovnává s nabídkami.
- Vícekriteriální výběr – princip spočívá ve stanovení velkého spektra kritérií s určenými váhami důležitosti, objektivními a měřitelnými. Hodnocení probíhá na základě souhrnného součtu všech kritérií. (Doležal a kol., 2016)

V případě zvolení a stanovení jednotlivého dodavatele anebo obchodního partnera budou určena měřítka pomocí vícekriteriálního výběru. K zásadním kritériím pro restauraci patří:

1. kritéria výběru z hlediska kvality produktu/služeb,
2. kritérium ceny,
3. kritéria způsobu a termínu dodání,
4. kritérium smluvních podmínek,
5. kritérium platebních podmínek,
6. další možná kritéria.

Budoucí dodavatelé restaurace Ukrajinočka budou především místní z ČR. V rámci Moravskoslezského kraje bude vhodné navázat spolupráci s pekařstvím Velička, což je rodinná firma v Ostravě – Petřkovicích. Čerstvé ovoce a zelenina budou odebírány od farmáře pana Čestmíra Gazdy z Ostravy a také firmy Beskyd Fryčovice. Právě tato posledně jmenovaná firma nabízí i mnoho ovocných šťáv, moštů aj. Ostatní potraviny je možné nakupovat v kvalitních prodejnách – za ně považujeme vybrané výrobky v obchodním řetězci Lidl, Makro Cash & Carry a Globus. V restauraci také budou nabízené zákusky, které budou převážně vyrobené přímo na místě.

Nutným je navázat kontakty s pivovary Radegast a Ostravar. Ostravar se nachází přímo v Ostravě a Pivovar Radegast najdeme v Nošovicích, což je 25 km od Ostravy.

Potřeba masných výrobků restaurace bude uspokojena navázáním kontaktu buď s firmou Vítězslav Kaloč z Vratimova, nebo s firmou Jiří Mrázek z Ostravy. Tyto malé firmy poskytují nabídku prodeje uzenářských výrobků a masa za dobrou kvalitu a cenu.

Zboží pro ozdobu místnosti a hliněné nádoby bude dováženo ze Lvova od prodejců ETNOCHATA ([etnoxata.com.ua](http://etnoxata.com.ua)).

Kvalitní káva bude dovážena převážně z Brazílie (1 kg takovéto kávy se pohybuje mezi 600 Kč – 1000 Kč), čaje z Číny a Arábie. Restaurace také naváže kontakt s pobočkami společností Coca-Cola, Kofola.

### **3.6 Analýza a segmentace příslušného trhu**

Gastronomický trh v současné době patří mezi dynamické a rozvíjející se oblasti podnikání. Tento vývoj daného odvětví má celou řadu příčin a u mnoha z nich lze předpokládat, že jejich vliv bude pozitivně působit na růst oboru i nadále.

Většina profesionálních dodavatelů vnímá segment gastronomie a pohostinství jako významnou příležitost k růstu. Pro dosažení úspěchu je nezbytné mít k dispozici příslušné znalosti, dovednosti a zkušenosti. Segment veřejného a institucionálního stravování v České republice v posledních letech podléhá evolučním a inovačním změnám, protože technologický vývoj zahrnuje i gastronomii. Evoluce způsobuje, že přežívá jen ten, kdo se umí nejlépe přizpůsobit prostředí. Vítězí jednoduchost a dokonalost.

Trh pohostinství v Ostravě zahrnuje mnoho podniků a provozoven. Vstup na trh pohostinství nicméně není zdaleka tak těžký, jako například vstup na trh operátorů poskytujících mobilní služby. I přesto však existuje mnoho zásadních praktických problémů, které je potřeba před vstupem na trh vyřešit. Nejdůležitějším z nich je lokalita restaurace. Ta totiž má určující dopad na zákazníky, kteří do restaurace budou chodit.

Konkurence na příslušném trhu je vysoká a do značné míry závisí na dobrém image PS. Nedostatečné propagace a nevhodnost lokality mohou ale také znamenat překážku. Je tedy nanejvýš důležité správně odhadnout hlavní klientelu restaurace a podle ní přizpůsobit celý PS. Proto je nutným udělat analýzu a segmentaci trhu.

Segmentace je jedna z metod marketingového řízení, resp. analýzy trhu. Cílem je poznat strukturu příslušného trhu, na který chce restaurace umístit své výrobky a služby.

Cílem segmentace je přizpůsobit marketingové aktivity restaurace jednotlivým skupinám zákazníků tak, aby veškeré požadavky těchto skupin byly co nejlépe splněny.

Segmentace příslušného trhu pro restaurace Ukrajinočka se zaměřuje na klienty z blízkého okolí. To jsou obyvatelé sídliště a pracující lidé, žijící v blízkosti lokace podniku. Podle vymezeného trhu gastronomie a pohostinství musí potenciální zákazníci být dále rozděleni do čtyř segmentů, a to podle geografických, demografických, psychografických a behaviorálních kritérií.

**Geografická kritéria** – jak již bylo zmíněno, potenciálními klienty pro restauraci Ukrajinočka jsou obyvatelé lokalit Ostrava - Moravská Ostrava a Ostrava - Přívoz, ve kterých se restaurace nachází. Hlavní část zákazníků je předpokládána v okruhu jednoho kilometru od restaurace.

**Demografická kritéria** – základním bodem pro restauraci bude především struktura obyvatelstva města Ostravy, která je uvedena v tabulce č. 3.5. Restaurace nepředpokládá převahu potenciálních mužských nebo ženských zákazníků. Podle struktury obyvatelstva a hlavních charakteristik lokace bude genderová preference vyvážená. Demografické zaměření restaurace tedy bude směřované v první řadě k zákazníkům ve věkovém rozmezí 25–50 let.

Tab. 3.5 Vybrané údaje z počtu obyvatel v regionech soudržnosti, krajích a okresech České republiky k 1. 1. 2016

Region	Počet obyvatel			Průměrný věk		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Ostrava-město	324 311	157 239	167 072	42.2	40.4	43.8

*Zdroj: upraveno dle CZSO (2016)*

**Psychografická kritéria** – předpokládaný potenciální zákazník je velmi aktivním a společenským jedincem, kterého láká cestování a poznávání různých kultur. Je komunikativně pozitivní, rád pobývá v kolektivu a kulturně – společenské zážitky, prožívá s rodinou, kamarády a kolektivem.

**Behaviorální kritéria** – od předpokládaného potenciálního klienta se očekává touha po nových věcech, tedy že nebude uzavřený a spokojený s dosavadní situací, ale rád vyzkouší něco jiného. Dá například na doporučení jiného zákazníka, nebo se nechá

inspirovat letákem. Bude však očekávat vysokou kvalitu oplátkou za riziko otestování něčeho nového.

### **3.7 Přehled konkurentů v odvětví a Porterova analýza**

Trh pohostinství v Ostravě zahrnuje mnoho podniků a provozoven. Vstup na trh pohostinství není zdaleka tak těžký jako například vstup na trh mobilních operátorů. I zde je však zapotřebí dostatečné množství kapitálu. Náročná je především legislativa v tomto oboru. Mění se podmínky mohou značně prodražit podnikatelský projekt. Další centrální problém je správná lokalita restaurace. Ta totiž má určující dopad na zákazníky, kteří do restaurace budou chodit. Bariéra vstupu může proto spočívat v obsazenosti lukrativních a vhodných objektů. Konkurence je vysoká a závisí i na dobré pověsti podniku. Bariéra proto může spočívat i v nedostatečné propagaci a nevhodnosti lokality. Je tedy nanejvýš důležité odhadnout správně hlavní klientelu restaurace a podle ní přizpůsobit celý podnik.

Za největšími konkurenty v oboru gastronomie a hromadného stravování jsou považovány globální řetězce rychlého občerstvení. Trendem dnešní doby ve sféře rychloobslužných restaurací je vytvoření mezinárodních řetězců formou sdružení velkého počtu jednotek, jako např. McDonald's, KFC, Burger King, Subway, český fastfoodový řetězec Bageterie Boulevard, a další. Tyto řetězce rychlého občerstvení nabízejí stejné produkty skoro všude na světě. Uvedené společnosti vytlačují tradiční pokrmy lokálního obyvatelstva a zároveň mění gastronomické a chuťové zvyklosti populace. Na gastronomické preference také mají vliv nové technologie, produkty, ale i hygienické normy. Jíst zdravě se postupně stává globálním trendem, například přibývá například veganů a lidí, kteří jedí syrovou živou stravu.

Cateringové společnosti v podobě kompletního servisu stále častěji zaujímají silnější postavení na trhu účelového stravování, zejména pokud se jedná o závodní, firemní a školní stravování. K největším konkurentům poskytujícím cateringové služby v ČR patří především Eurest, LUCULLUS, Sodexo, Aramark, JOSPO, společnost M.P.M., LB GASTRO, Labužník FAST-FOOD, který poskytuje gastronomické služby v Opavě a celém Moravskoslezském kraji, nebo Česká jídelna Milan Babor v Ostravě.

Po vymezení hlavních konkurentů v odvětví hromadného stravování je na místě uvést Porterův model pro určení základní síly budoucí restaurace Ukrajinočka a získání poměrně věrného obrazu konkurenčního prostředí.

PS má konkurenční výhodu, pokud je schopen vstoupit na trh s výrobkem nebo službou jakou nabízí konkurence, avšak s nižšími náklady a lepší kvalitou. Rivalita mezi existujícími podniky se projevuje cenovou konkurencí, reklamní a PR kampaní nebo uvedením produktu, který bude sloužit k specifickému soupeření konkurentů.

**Stávající konkurence:** V oblasti částí města Ostravy Moravská Ostrava a Přívoz existuje velké množství konkurentů, kteří nabízejí široké spektrum různorodého jídla a pití. V širším okolí stávajícími konkurenty pro restauraci Ukrajinočka budou především restaurace Koras, Moravská chalupa, Potrefená husa, dále pak U Peciválů, Bernies grill & wine restaurant a další. Bylo nicméně zhodnoceno, že tito konkurenti nebudou považováni za nejvýznamnější hrozby pro restaurace Ukrajinočka.

Dle výsledků internetového a osobního průzkumu má restaurace Ukrajinočka totiž čtyři nejvýznamnější existující konkurenty, a to jsou Los Capolitos Ostrava, Si restaurant, Hogo Fogo bistro a indická restaurace Salaam Namaste:.

#### **Si restaurant**

- Jedná se o restauraci, kterou můžeme považovat za potenciálního konkurenta.
- Tato restaurace nabízí teplá jídla a alkoholické či nealkoholické nápoje.
- Restaurace má možnost posezení v zahradce (pro cca 16 osob) a kapacita restaurace je 40 míst.
- Jídlo restaurace nabízí mezinárodní, poskytují snídaně, polední menu a celodenní menu.
- Relativně nová restaurace, je otevřena od března 2015.
- Cena poledního menu pochybuje kolem 110 Kč.
- Otevírací doba: pracovní dny 08.00 – 21.00, sobota 12.00 – 21.00
- Klientela této restaurace jsou především studenti, kteří sem chodí ze školy.

Také lidé z okolních firem zde chodí na obědová menu.

#### **Los Capolitos Ostrava**

- Tuto restauraci můžeme považovat za největší hrozbu v areálu budoucího působení restaurace Ukrajinočka.
- Los Capolitos poskytuje mexickou kuchyni, která je známa výraznými chutěmi, barevností a čerstvými ingrediencemi. Velké plus má restaurace za možnost mít



jakékoliv jídlo ve veganské/vegetariánské podobě, dokonce i lidé s bezlepkovou dietou se nají.

- Nabízí také velký výběr nápojů – alkoholických i nealkoholických.
- Ceny jsou velmi příznivé, průměrné ceny 76 Kč - 202 Kč
- Restaurace působí spíše hospodským stylem, nicméně nabízí služby

cateringů a dovozu jídla až do domu.

- Otevřeno: Pondělí-Čtvrtek 11-21 hod, Pátek 11-24 hod.
- Největší konkurenční výhoda této restaurace spočívá v zaměření na

rychlou mexickou kuchyni, zakládání se na kvalitních, čerstvých surovinách a také na tom, aby jídla byla výživná a lehce stravitelná.

### **Hogo Fogo bistro**

- Podnik Hogo Fogo je bistro, které nabízí teplá jídla a odpolední menu.

Dané bistro můžeme považovat také za konkurenta.

- Bistro nabízí zdravé jídlo, Italskou, Českou, Evropskou kuchyni.
- Cena pro dva: cca 490 Kč.
- Bistro poskytuje službu jídlo s sebou.
- Všechny alkoholické nápoje, obědové menu.
- Má prostor pro nekuřáky.
- Pracovní doba od pondělí do pátku 11:30 – 22:00.

### **Salaam Namaste**

- Indickou restauraci Salaam Namaste můžeme také považovat za

existujícího konkurenta.

- Restaurace nabízí polední menu formou bufetu za 99 Kč.
- Tato restaurace je především zaměřena na lidi, kteří mají rádi autentické

indického jídla.

- Provozní doba: pondělí až pátek od 11:00 do 23:00 hodin, sobota od 12:00

do 23:00 hodin.

- Nabízejí také posezení na zahrádce.

Od uvedené konkurence se restaurace Ukrajinočka bude odlišovat následujícími konkurenčními výhodami:

- vynikající ukrajinskou kuchyni a nápoji za rozumné ceny,
- útulným interiérem v country stylu,

- službami připravenými pro svatební hostiny, firemní večírky i rauty,
- restaurace nabízí zvýhodněnou polední nabídku již od 80 Kč,
- přípravou menu i občerstvení pro oslavy, promoce, svatby, školní srazy,
- organizováním rautů pro firemní večírky a školení,
- zprostředkováním dalších služeb, např. uspořádáním diskotéky, dodáním vína dle přání,
- upravováním jídla dle zákaznických požadavků,
- poskytováním služby rozvozu poledních menu do okolních firem, úřadů a ostatních institucí,
- restaurace nebude nabízet lidem standardní teplé pokrmy,
- celkový dojem podniku bude působit odlišně a distinktivně,
- odlišováním klientely, která má ráda kvalitní, sytící jídla,
- restaurace se také bude odlišovat typem, bude nekuřáckou a bude sloužit k odpočinku zákazníků,
- od uvedených čtyř konkurentů se bude také lišit otevírací dobou – o víkendu bude Ukrajinočka otevřena již od 11.00 do 23.00.

**Potenciální nová konkurence:** V Ostravě, konkrétně v jejím centru, je restaurací a kaváren dostatek. V tomto případě možnost velkého přírůstku budoucí konkurence s největší pravděpodobností nepřipadá v úvahu, protože by byl přehlacen trh. Poptávka po gastronomických službách není natolik vysoká, aby v takovém případě nasýtila nabídku.

**Vliv odběratelů:** Nedá se říci, že by v současné době konkurenční restaurace mohly spolupracovat ve formě propojeného monopolu. Kdyby se tak mohlo stát, jejich náklady by se pravděpodobně snížily, a tak by mohly konkurovat nižšími cenami nebo by si úbytek zákazníků kompenzovali většími výdělky. V současné době je však konkurence mezi těmito podniky tak vysoká, že by se nestaraly o nově budovanou restauraci, protože v tento moment by nejspíše nepředstavovala existenci ohrožující konkurenci.

**Vliv dodavatelů:** Mezi dodavatele pro restaurace Ukrajinočka budou především pekařství Velička, Čestmíra Gazdy, Beskyd Fryčovice, Lidl a Globus, Coca-Cola, Ostravar, Radegast, Makro Cash & Carry, Espresso a jiné. Všichni tyto dodavatelé mají silné obchodní jméno a sami o sobě dělají velkou reklamu.

Substituční produkty: Substitučními produkty jsou produkty, které mohou nahradit původní produkty. V případě, že na trh vstoupí nová konkurence, pak se tyto produkty stávají konkurence schopnými a jejich existence se stává hrozbou pro stávající podniky.

Jako substituty pro restaurace Ukrajinočka můžeme považovat restaurace, které jsou i v okolí budoucího podnikání. Tyto restaurace by mohly Ukrajinočku ohrozit převážně v poledních hodinách – díky tomu, že restaurace nabízejí teplé pokrmy.

Do odvětví, do kterého vstupuje restaurace Ukrajinočka, není těžké vstoupit, ale je obtížné se zde udržet a uživit. Předpokládané počáteční náklady budou zhruba 600.000 Kč.

### **3.8 Vyhodnocení SWOT analýzy**

Z předchozích analýz, které identifikují vnější i vnitřní prostředí budoucí restaurace Ukrajinočka, byly pomocí SWOT analýzy sestaveny následující tabulky 3.6 a 3.7. Tato analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky restaurace, dále na příležitosti, které pokrývají předpokládaný současný stav a situaci v podniku, a v neposlední řadě se orientuje na hrozby, které musí PS eliminovat. (Václavíková, 2015)

Pomocí SWOT analýzy lze zmapovat fungování restaurace a uvědomit si tak lépe jednotlivé souvislosti. Jednotlivé faktory jsou dále podrobně rozepsány:

**Silné stránky.** Za nejdůležitější ze svých silných stránek pro restauraci Ukrajinočka považují jedinečnost nabízeného sortimentu ukrajinských jídel a originální vybavení v country stylu. Další silnou stránkou je vysoká kvalita pokrmů díky technologii vaření a čerstvým potravinám.

Poloha restaurace – poblíž vlakového nádraží – tvoří důležitý strategický bod jakožto možnost získání nové klientely. Blízkost zastávky MHD, centra a vlakového nádraží je výhodou pro oslovení turistů, kteří přijedou do města například vlakem na nádraží Ostrava-Stodolní.

Výhodou pro budoucí restauraci je také pružná otevírací doba a organizační struktura, zabezpečující snadnou komunikaci a propojenost mezi pracovníky. Podstatnou je také určitá profesionalita zaměstnanců, protože budoucí restaurace bude věnovat pozornost získávání co možná nejvhodnějšího pracovního týmu.

Poslední silnou stránkou jsou příznivě nastavené ceny restaurace. V okolí se nachází podniky s nižšími cenami, ale velmi pokulhávají v kvalitě a tím i odradí restaurací cílenou skupinu zákazníků vyžadujících kvalitu za rozumnou cenou.

**Slabé stránky.** Největší slabinou je vstup na trh a s ním spojená nováčkovská pozice restaurace na trhu. Ukrajinočka nemá vytvořený žádný podíl na trhu a proto je pro zákazníky naprosto neznámá.

Pokud je restaurace pouze v podnájmu a není vlastníkem objektu, další slabinou je závislost restaurace na pronajímateli nemovitosti. Kvalita dodavatelských produktů taktéž hraje velmi důležitou roli. Slabou stránkou také je fakt, že restaurace nabízí vysoce konkurenční zboží v oblasti společného stravování. Proto na začátku zahájení své činnosti mohou vzniknout komplikace vázané na nezkušenost top managementu s pohostinskou činností.

Lokalita restaurace Ukrajinočka navíc nedává možnost zřídit zahrádku pro hosty v letním období, což pro restauraci rovněž tvoří slabou stránku, stejně tak jako nerovnoměrné zatížení pracovní doby. Během poledních hodin restaurace bude potřebovat zajistit plynulý provoz poskytování produktů a služeb zákazníkům.

Tab. 3.6 **Silné a slabé stránky restaurace Ukrajinočka**

<b>Silné stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Originální vybavení	5	0,17	0,85
Poloha restaurace	4	0,13	0,52
Kvalifikovaní zaměstnanci a top manažeři	3	0,10	0,30
Unikátní sortiment jídel	5	0,17	0,85
Pracovní doba, každý den včetně svátků	3	0,10	0,30
Rozumné ceny	3	0,10	0,30
Vhodná organizační struktura	3	0,10	0,30
Kvalita výrobků	4	0,13	0,52
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>1,0</b>	<b>3,94</b>
<b>Slabé stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Chybějící zahrádka	-2	0,10	-0,20
Nováčkovská pozice na trhu	-5	0,24	-1,20
Závislost na majiteli objektu	-3	0,14	-0,42
Restaurace prodává vysoce konkurenční zboží	-3	0,14	-0,42
Nezkušenost top managementu s hostinskou činností	-3	0,14	-0,42
Závislost na kvalitě dodavatelských produktů	-3	0,14	-0,42
Nerovnoměrné zatížení pracovní doby	-2	0,10	-0,20
<b>Celkem</b>	<b>-21</b>	<b>1,0</b>	<b>-3,28</b>
<b>Celkem interní faktory</b>			<b>0,66</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dle detailního návodu Businesspro (2014) na vyhodnocení SWOT analýzy byly faktory v tabulkách č. 3.6, 3.7 ohodnoceny dle důležitosti bodováním od 1 do 5, přičemž 1 = nejméně důležité a 5 = nejvíce důležité, u záporných faktorů hodnocení uvedeno s minusem (-1 = nejmenší a -5 = největší důležitost).

**Příležitosti.** Velkou příležitostí je značný potenciál v množství budoucích zákazníků, kteří žijí, pracují nebo navštěvují historické centrum v okolí Ukrajinočky, díky umístění restaurace na sídlišti v moravské Ostravě.

Další příležitostí je pak získání dobrého jména na trhu i mezi zákazníky. Pokaždé, když bude klient spokojen se zbožím a přístupem prodávajícího, bude tento pocit šířit dál a PS tak získá další potenciální zákazníky, kteří jej pravděpodobně v blízké době budou chtít navštívit. Tato příležitost se nesmí zanedbat, protože je zásadním klíčem k úspěchu.

Chování zákazníka zahrnuje všechny činnosti, které zákazník uskutečňuje v souvislosti s nákupem a užitím zboží nebo služby. Proto by preference klienta vyzkoušet něco nového, posílená novými možnostmi rozšíření nabízených služeb, poskytla zákazníkům lepší zážitek, a restauraci tudíž větší počet potenciálních návštěvníků.

Příležitostí pro restauraci bude také rozšiřování sortimentu doplňkových služeb a produktů, což je velmi důležité pro udržení a zlepšení pozice na trhu oproti konkurenci.

Jelikož je podnikání restaurace teprve ve svých začátcích, naskytá se mnoho příležitostí, které musí podnik umět správně využít pro přilákání dalších zákazníků v budoucnu. Mezi nejzajímavější patří snadný vstup na trh hromadného stravování a chybně zvolená strategie konkurentů v okolí.

**Hrozby restaurace.** Největší hrozbou pro restauraci je malá návštěvnost, výsledkem které může dojít k nenaplnění očekávané poptávky a nedostatek finančních zdrojů pro zabezpečení efektivního provozu restaurace.

Hrozbou do budoucna je změna přístupu přilehlé konkurence. Okolní podniky nabízí relativně odlišný sortiment produktů, ale hrozí riziko změny jejich záměrů a zvýšení konkurenceschopnosti vůči zakládáné restauraci. Další hrozbou je riziko ztráty obchodního partnera. Jedná se především o dodavatele čerstvého masa a zeleniny nutných pro zahájení výroby a prodeje. Restaurace však bude věnovat velkou pozornost správnému nasmlouvání záložního dodavatele, který by měl být schopen pokrýt poptávku restaurace, a tím snížit danou hrozbu.

Rostoucí ceny zdrojů, hygienické a ekologické nároky a daňové zatížení mohou znamenat pro restaurace nutné výdaje navíc. Inflace znamenající růst cen se může projevit zejména v růstu nákladů spojených s poskytováním gastronomických služeb a tím také navýšit konečné ceny restaurace.

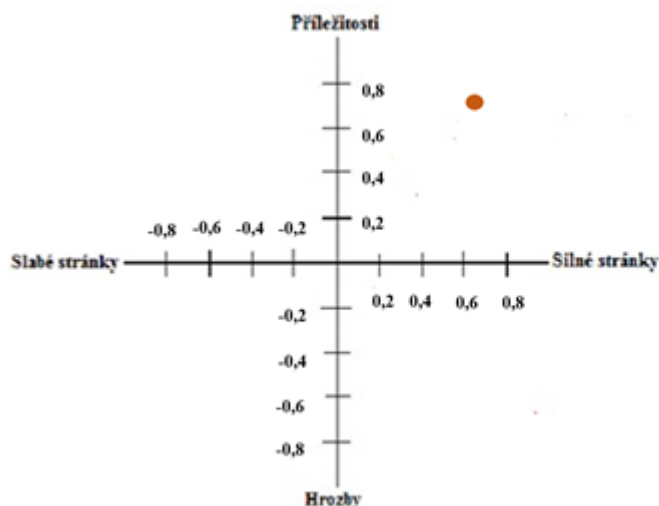
Posledním významným ohrožením pro budoucí restaurace je případný nedostatek kvalitních zaměstnanců, který může zapříčinit pokles zákazníků restaurace právě z těchto důvodů.

Tab. 3.7 **Příležitosti a hrozby restaurace Ukrajinočka**

<b>Příležitosti</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Blízkost historickému centru	4	0,14	0,56
Velký potenciál v množství budoucích zákazníků	5	0,18	0,90
Rozšíření sortimentu	3	0,12	0,36
Snadný vstup na trh	2	0,07	0,14
Chybná strategie konkurentů	2	0,07	0,14
Moderní trendy v poskytování dalších služeb	4	0,14	0,56
Preference zákazníka vyzkoušet něco nového	4	0,14	0,56
Získání dobrého jména na trhu i mezi zákazníky	4	0,14	0,56
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>1,0</b>	<b>3,78</b>
<b>Hrozby</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Otevření dalších konkurentů na trhu	-3	0,14	-0,42
Malá návštěvnost a nenaplnění očekávané poptávky	-5	0,22	-1,10
Nedostatek kvalitních zaměstnanců	-2	0,09	-0,18
Změna přístupu přílehlé konkurence	-3	0,14	-0,42
Fluktuace cen zdrojů a nákladů	-2	0,09	-0,18
Ztráta obchodního partnera	-2	0,09	-0,18
Vyšší daňové zatížení	-2	0,09	-0,18
Nedostatek finančních zdrojů	-3	0,14	-0,42
<b>Celkem</b>	<b>-22</b>	<b>1,0</b>	<b>-3,08</b>
<b>Celkem externí faktory</b>			<b>0,70</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Váhy jednotlivých faktorů ve SWOT analýze představují důležitost pro budoucí restauraci. Body vyjadřují pravděpodobnost výskytu jednotlivých faktorů. Následně celkové sumy jednotlivých částí výsledné SWOT analýzy jsou interpretované do grafu uvedeného na obrázku č. 3.2.



Obr. 3.2 Výsledný graf SWOT analýzy

*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledný graf určuje budoucí strategii restaurace Ukrajinočka. Z diagramu, který znázorňuje obrázek č. 3.2 lze vyčíst, že se jedná o agresivně růstově orientovanou strategii nebo strategii SO. Strategie SO předpokládá, že podnik má silné stránky schopné podpořit příležitosti v okolí a pro restauraci znamená nejpříznivější situaci. Kombinací profesionality, přístupu na úrovni a rychlé reakce na kontakt od zákazníků restaurace se pokusí využít příležitosti posílení pozice na trhu skrze reference a oslovení nových zákazníků.

### 3.9 Pasportizace a monitoring podnikatelského prostředí

Ostrava je třetím největším městem České republiky a zároveň největším městem Moravskoslezského kraje - žije zde zhruba 300 tisíc obyvatel. Na obrázku č. 3.2 jsou stručně uvedeny základní údaje města Ostrava. Má také výhodnou strategickou polohu - nachází se 10 kilometrů jižně od státní hranice s Polskem a 50 kilometrů západně od hranice se Slovenskem. Od Prahy je vzdálena 360 km, 170 km od Brna, 90 km od polských Katovic a 310 km od Vídně. Ostrava je považována za jedno z významných sídelních, průmyslových a intelektuálních středisek ČR. (CZSO, 2012, STO, 2017)

Kraj	Moravskoslezský	Logo	
Okres	Ostrava – město		
Historické země	Slezsko + Morava		
Rozloha	214,23 km <sup>2</sup>		
Počet obyvatel	293 617 osob		
PSČ	702 00		
Základní sídelní jednotky	265		
Části obce	37	Znak	
Městské části/obvody	23		
Katastrální území	39		
Adresa magistrátu	Prokešovo náměstí 8 729 30 Ostrava		
Primátor	Ing. Tomáš Macura, MBA		

Obr. 3.3 Základní údaje města Ostrava

*Zdroj: vlastní zpracování dle Ostrava (2017)*

Díky svému atraktivnímu profilu je Ostrava sídlem velkého počtu mezinárodních společností, které mají přístup nejenom na český, ale také na polský a slovenský trh – jen v okruhu 100 km od Ostravy žije celkem pět miliónů obyvatel. Spolupráce s investory je hlavním bodem strategie rozvoje města. Nízké mzdové náklady v kombinaci se strategickou polohou dávají Ostravě silný potenciál pro dlouhodobější růst i stabilní vývoj v kratším časovém horizontu. V příloze č. 2 je uveden rozpočtový výhled města Ostravy na roky 2018–2020, kde v porovnání prognózních let rozpočet města průměrně dosahuje stálého stavu. (Ostrava, 2017)

Hospodářství a zaměstnanost města Ostravy, jeho ekonomický potenciál a současná struktura jsou silně ovlivněny předchozím dlouhodobým historickým vývojem. Hlavním impulzem pro rozvoj města bylo objevení kvalitního černého uhlí (r. 1763), které mělo za následek vytvoření těžkého průmyslu - založení železáren. Ostrava s celým svým širokým zázemím byla regionem koncentrace geografických oblastí, kde regionální ekonomika a zaměstnanost se stávají rozhodujícím způsobem závislé na několika velkých podnicích. Jde o oblast, v níž dlouhodobě probíhal politicky motivovaný proces preference těžkého průmyslu (zejména těžby uhlí, hutnictví železa a těžkého strojírenství). Jeho výsledkem je deformovaná a monostrukturní ekonomická základna regionu, kde např. v průmyslu paliv bylo v aglomeraci zaměstnáno více než polovina



pracovníků tohoto odvětví a v hutnictví železa dokonce 70 % pracovníků odvětví z celé ČR.. (CZSO, 2012)

Ostatní průmyslová odvětví, zemědělská výroba a z velké části i terciéra pak nutně plní pouze doplňkovou funkci. Ekonomická struktura je stále charakterizována vysokými podílem odvětví, jejichž účinky na životní prostředí nejsou dobré. Schází také větší zastoupení zpracovatelského a spotřebního průmyslu. (CZSO, 2012)

Město má 5 vlakových nádraží a dálnici D1, jejíž spojení s Polskem se dokončuje. Městskou hromadnou dopravu zajišťuje téměř 90 městských autobusových, trolejbusových a tramvajových linek. Ostrava je důležitým komunikačním a dopravním uzlem severní Moravy a Slezska. V blízkosti města se také nachází mezinárodní letiště Ostrava-Mošnov, od centra Ostravy vzdálené 25 km, které patří k největším regionálním letišťům v ČR.

Nachází se zde více než sto třicet významných krajinných prvků, tři přírodní rezervace a čtyři přírodní památky. Patří k nim dvě části Chráněné krajinné oblasti Poodří přímo na území města – Polanecký les a Polanecká niva. (STO, 2017)

Dále následují tabulky č. 3.8 a č. 3.9, kde jsou uvedeny vybrané údaje, které znázorňují vhodné ukazatele pro vykreslení profilu města Ostravy jako prostředí pro zahájení podnikatelské činnosti.

**Tab. 3.8 Vybrané údaje z malého lexikonu obcí ČR za rok 2016**

Kód SO ORP	Název SO ORP	Počet obcí		Počet částí obce	Počet katastrů	Katastr. výměra v km <sup>2</sup>	Počet obyvatel			Počet obcí, ve kterých se nachází			
		celkem	z toho měst				celkem	ve věku 0 - 14 let	ve věku 65 a více let	matrika	pošta	škola	zdrav. zař.
8119	Ostrava	13	4	55	53	332	324,311	47,750	60,080	8	9	11	11

*Zdroj: upraveno dle CZSO (2017)*

**Tab. 3.9 Vybrané údaje ze statistického lexikonu obcí ČR za rok 2013**

Okres	Kód okresu, obce, části obce (dlu), ZSJ (dlu)	Obyvatelstvo				Ekonomicky aktivní celkem	Zaměstnaní				Domy		Byty	
		celkem	z toho				celkem	z toho			celkem	rodinné	celkem	obydlené
			ženy	ve věku 0-14 let	ve věku 65 a více let			v zemědělství, lesnictví a rybnářství	ve službách	výjízďející za prací mimo obec				

*Zdroj: upraveno dle CZSO (2017)*

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY PROJEKTU A OČEKÁVANÝ PŘÍNOS

Praktická část diplomové práce obsahuje vlastní návrh projektu, který může být zrealizován ve skutečnosti. V této části práce je popsán průběh projektu od založení a vzniku restaurace Ukrajinočka, přes jeho realizaci, prezentaci až po závěrečnou reflexi a hodnocení projektu.

Tato část práce probírá specifika zaměření restaurace, aplikuje teoretické teze z úvodních kapitol do praktické roviny s následným vyhodnocováním rizika a způsobů jeho promítání do posuzování projektu.

Cílem této kapitoly je aplikovat konkrétní podnikatelskou myšlenku a zjistit její proveditelnost. Na základě této části jsou následně vytvořeny závěry a doporučení pro podnikání budoucí restaurace.

### 4.1 Specifika ukrajinské kuchyně

Ukrajinská kuchyně je nedílnou součástí kultury, tradic a rituálů ukrajinského lidu. Kromě toho je právě ukrajinská kuchyně považována za jednu z nejrozmanitějších a nejzajímavějších kuchyní světa.

Historický vývoj přispěl k tomu, že největší vliv na formování receptů a technologií přípravy ukrajinských národních jídel měla kuchyně maďarská a německá, tatarská a řecká, židovská a také turecká. Přesto však můžeme vyčlenit základní komponenty, které definují čistě ukrajinské pokrmy. Z rostlin jsou to řepa, mrkev, paprika, cibule, zelí a houby. Správná hospodyňka (a jiné snad na Ukrajině ani nejsou) dokáže z těchto jednoduchých potravin vytvořit takové neuvěřitelné množství fantastických výrazných jídel, že se o tom nezdá ani šéfkuchařům předních restaurací. Smažení, dušení, pečení, kvašení, solení – všechny tyto technologické postupy jsou pro každou Ukrajinku téměř alchymistickým kouzlením. Masitá jídla se v ukrajinské kuchyni velmi často připravují z masa vepřového, a slavná ukrajinská slanina – to je jedním slovem kulinářská báseň! Slanina – to není jen něco k zakousnutí, to je ukrajinská pýcha, symbol blahobytu! (Traditions, 2017)

Tradiční ukrajinská kuchyně se vyvinula z každodenního venkovského života, kdy pro doplnění sil bylo třeba připravovat jednoduchou, ale výživnou stravu. Pšenice a slunečnice krmily mnoho generací. Na Ukrajině se také běžně jedí různé kaše: dýňová, prosná, kukuřičná. Připravují se na sladko, mléčné, nebo s omáčkami. Copak můžete

dostat na talíř něco chutnějšího a lahodnějšího než voňavé housičky – pampušky (s česnekem nebo mákem), vydatné halušky se zakysanou smetanou, voňavé pirožky se sýrem, lahodné palačinky s medem? Populární ukrajinská jídla: plněné holubce, chutné masové závitky, prošpikované vepřové, pečeně s brambory. To vše je neuvěřitelně chutné, syté, jedinečné! Z nápojů je za národní nápoj považován kvas – studený, svěží, s ničím nesrovnatelnou chutí, nepostradatelný v horku. Nebo sladký uzvar (tradiční kompot) plný vitamínů a bohaté chuti ovoce. Ukrajinská kuchyně se mimo jiné pyšní také tím, že krémová rjaženka (přírodní produkt z čistého mléka) se zrodila právě na Ukrajině.

Želiezko (2017) popisuje, že existují i zajímavé regionální kuchyně, jako např. tatarská na Krymu nebo huculská na Zakarpatské Ukrajině. Huculové si s oblibou pochutnají na kukuřičné kaši, která se nazývá mamalyha a je obdobou italské polenty či rumunské mamaligy. Na salaších na poloninách také vyrábějí brynzu. K tatarským specialitám patří skopová a býčí varlata, čebureky (pirohy plněné pikantním masem a cibulí) nebo třeba plov (pilaf) – pokrm z rýže a skopového masa na způsob rizota.

Ukrajinci vždy milovali jídla připravená z mouky. A to nejen různé druhy chleba, ale také koblihy, palačinky, suchary, pohankové placky a mnoho dalších chutných výrobků z těsta. A samozřejmě nesmíme zapomenout na oblíbené varenyky. Buclaté nebo tenké, lahodné, s brambory, zelím nebo s houbami, vždy dochucené voňavými škvarečky nebo dozlatova smaženou cibulkou...skutečný zázrak! Ne nadarmo mnoho spisovatelů zmiňovalo varenyky ve svých dílech!

Jejich chuť nelze vyjádřit slovy, jejích vůni nepopíše žádná věta. Ukrajinská kuchyně si zaslouží, aby ji vzdal náležitý hold každý host této země.

## **4.2 Stravování jako odvětví podnikání**

Národní asociace restaurací používá členění odvětví společného stravování na tři části: komerční neboli restaurační, zaměstnanecké stravování a stravování v armádě. Jiní autoři vnímají rozdíly mezi restauračním a společným stravováním a dávají přednost používání termínu odvětví veřejného a společného stravování. Z těchto definic vyplývá, že neexistuje žádná univerzální a všeobecně přijatá definice odvětví společného stravování. (Gajdošíková, 2008)

Společné stravování patří k oboru pohostinských služeb a gastronomie, které jsou považovány za souhrn ubytovacích služeb, stravovacích služeb a cestovního ruchu. Zároveň je gastronomie v širším pojetí nauka o vztahu kultury a potravy, v užším pojetí jde o kuchařské nebo kulinářské umění.

Společné stravování v ČR zaznamenalo velký rozvoj po roce 1989, kdy prošlo transformačními zákony (restituční zákony, privatizace) a zároveň se vytvořilo tržní prostředí, které však s sebou přineslo negativa. Především šlo o liberální prostředí, neodbornost, nekvalifikovaný přístup, poškozování spotřebitelů a výše sazby DPH. Bankovní sektor měl zpočátku kladný přístup k podnikání ve společném stravování, což se však změnilo ve druhé polovině 90. let, kdy bylo velmi složité získat úvěr na podnikatelské aktivity. (Gajdošíková, 2008)

V oblasti společného stravování většinou podnikají drobní podnikatelé, kteří zaměstnávají rodinné příslušníky nebo méně kvalifikované pracovníky, kteří nemají příliš vysoké mzdové nároky. Z hlediska právní normy podnikání se většinou jedná o fyzické osoby. Stravovací služby patří podle živnostenského zákona mezi živnosti ohlašovací – řemeslné, kdy je potřeba k získání živnostenského listu splnit určité kvalifikační požadavky. Společné stravování se podílí významnou měrou na celkových příjmech v odvětví cestovního ruchu.

### **4.3 Popis podniku**

Stylová restaurace Ukrajinočka v centru Ostravy, na Janáčkově ulici v těsné blízkosti ulice Stodolní, jistě mile překvapí každého hosta svojí osobitou atmosférou. Jídelníček restaurace je sestaven s důrazem na tradiční ukrajinskou kuchyni. V restauraci si každý návštěvník může pochutnat na ukrajinských specialitách, které jsou vařeny s láskou, podle tradičních receptur a vždy z čerstvých surovin dle sezónní nabídky.

K rozhodnutí založit restauraci s tímto zaměřením napomohl fakt, že v Ostravě neexistují podobné restaurace, která by poskytovaly obdobnou nabídku ukrajinských produktů a služeb. Z tohoto hlediska je projekt odlišný od konkurenčních zařízení. Prostory restaurace mají celkovou výměru 98 m<sup>2</sup>, nacházejí se přímo v centru města v přízemí cihlového domu se vstupem z ulice Janáčkova a výhledem na ulici Škroupovu, na které se nachází parkoviště. Dále jsou uvedeny základní charakteristiky PS.

**Název podniku** Restaurace Ukrajinočka

**Adresa provozovny** Janáčkova 3, Ostrava - Moravská Ostrava, 70200

**Založena ke dni** 1. 1. 2018

**Odvětví podnikání** Pohostinství, gastronomie a cestovní ruch.

**Předmět podnikání** Hostinská činnost spočívající v přípravě a následném prodeji pokrmů a nápojů, koktejlů a dalších alkoholických a nealkoholických nápojů k bezprostřední spotřebě v prostorách podniku.

**Další služby** příprava a organizace svatebních hostin, firemních večírků, rautů, promócí a školních srazů. Poskytování služby rozvozu poledních menu do okolních firem, úřadů a ostatních institucí.

**Právní forma podnikání** živnost.

**Počet zaměstnanců** administrátor, účetní, specialista marketingu, 2 kuchaři, 2 obsluhující, kurýr, uklízečka.

<b>Otevírací doba</b>	pondělí - čtvrtek	11.00 – 22.00
	pátek – sobota	11.00 – 23.00
	neděle	11.00 – 20.00

Restaurace nabízí příjemné nekuřácké posezení pro více jak 40 osob. Prostor restaurace je rozdělen na hlavní sál s lobby barem a salonek.

Restaurace nabízí možnost vyčlenění části prostoru pro uzavřenou společnost pro rodinné oslavy, firemní setkání či jiné speciální příležitosti.

Nabízená restaurací ukrajinská kuchyně se zaměřením na lokální a sezónní receptury. Skladba jídelního lístku vychází vstříc každému zákazníkovi - v restauraci si pochutnají příznivci zdravého životního stylu, děti, milovníci tradiční ukrajinské kuchyně, ale také zákazníci s dietami.

Restauraci Ukrajinočka je snadné naléznout v přízemí ubytovacího komplexu Selská jizba. Prostředí restaurace je stylizováno v duchu dlouhé a zajímavé historie Ukrajiny.

#### **4.3.1 Založení a vznik podnikatelského subjektu**

Budoucí založení a provoz restaurace Ukrajinočka se uskuteční na základě živnostenského oprávnění, jehož hlavním předmětem podnikání je hostinská činnost zaměřená na cílovou skupinu zákazníků ve věku 25-50 let.

Zákon č. 455/1991 Sb., ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů je velmi důležitým právním předpisem definujícím podmínky živnostenského podnikání fyzických a právnických osob, tuzemských i zahraničních. Zabývá se podnikáním v oblasti obchodu a služeb, výroby a samostatnou výdělečnou činností fyzických osob v daných oblastech. Tento zákon do značné míry ovlivňuje podnikatelské aktivity mnoha firem a konkrétně i budoucí činnosti restaurace. Živnostenský zákon především upravuje podmínky živnostenského podnikání a zároveň provádí kontrolní činnost nad dodržováním těchto předepsaných podmínek. (Hornízková, 2010)

Osoba, která vykonává živnost, může být označena za živnostníka. Živnostník je současně podnikatelem provozujícím živnost, který může být fyzickou nebo právnickou osobou. Do obchodního rejstříku se mohou také dobrovolně zapsat zahraniční fyzické osoby s bydlištěm na území některého z členských států Evropské unie nebo Evropského hospodářského prostoru. Živnost se vykonává v oblastech obchodu, výroby nebo při poskytování služeb. Podnikatelské činnosti vykazující znaky živnosti lze provozovat až po obdržení živnostenského oprávnění.

Dle zvolené právní formy, pro zahájení své podnikatelské činnosti na základě živnostenského oprávnění restauraci je nutné získat živnostenský list, resp. výpis ze živnostenského rejstříku na hostinskou činnost. Pro získání živnosti na hostinskou činnost je třeba splnit podmínky provozování živnosti, které se prokazují nejčastěji výučním listem nebo dokladem o ukončení studia v relevantním oboru. V případě, kdy podnikatel tyto podmínky nesplňuje, může být stanoven garant, který dané podmínky splňuje. Zvolená právní forma je dostatečně vyhovující pro budoucí restaurace. (GRP, 2009)

Hlavním představitelem restaurace Ukrajinočka bude majitel neboli top-manažer. Tomu náleží hlavní rozhodovací práva ve vedení podniku a jsou mu podřízeni všichni zaměstnanci, přičemž brigádníci obsluhy a kuchyně budou řízeni číšníky a servírkami, či kuchaři, podle místa výkonu brigády. Majitel také bude mít na starosti běžné fungování a provoz restaurace.

#### 4.3.2 Vize, poslání a cíle podnikatelského subjektu

**Vizí restaurace** Ukrajinočka je vytvořit si pevnou pozici na trhu pohostinství, s neustálým rozšiřováním počtu stálých zákazníků nabídkou specifických a kvalitních pokrmů, a taktéž maximálně naplnit veškeré požadavky zákazníka pomocí zdokonalování práce zaměstnanců a růstu produktivity.

**Snahou restaurace** Ukrajinočka je vytvořit prostor, který bude mít vlastní atmosféru a jehož součástí bude hlavní sál s lobby barem a salonek. Restaurace chce navodit v lidech jenom pozitivní dojmy a pocity, počínaje znalou obsluhou a skvělým sortimentem a konče kulturním programem pro návštěvníky. Jako velkou výhodu restaurace vnímá to, že má výlučně nekuřácké prostory.

**Hlavním posláním** restaurace Ukrajinočka je nabídnout příjemnou atmosféru, kvalitní pití a nejlepší ukrajinská jídla v Ostravě, naplnit a předčít všechny potřeby zákazníků, kteří se jí rozhodnou navštívit a ochutnat ukrajinskou kuchyni. Dále je úmyslem dostat se na špičkovou úroveň ve sféře restauračního podnikání, a to pomocí nadšeného a profesionálního personálu pečujícího o přání zákazníka, image a partnerské vztahy.

**Krátkodobý cíl.** Během jednoho roku realizovat veškeré aktivity podnikatelského projektu, zorganizovat pevné působení restaurace a navrhnout koncept stálé spolupráce s dodavateli a partnery zaměřený na zvýšení interakce a vybudování image podniku.

**Střednědobý cíl.** Během pěti let si zajistit bezztrátovou činnost, odolnou a trvalou spoluprací s dodavateli kvalitních a čerstvých surovin.

**Dlouhodobý cíl.** Podpořit a zachovat stálou pozici na trhu. Do budoucna se zaměřit na marketingovou činnost, která restauraci může přinést navýšení tržeb nejméně o 25 %.

#### 4.3.3 Normativní rámec k zahájení podnikatelské činnosti

Seznam zákonů, směrnic a příruček potřebných k zahájení podnikatelské činnosti restaurace Ukrajinočka:

- Vyhláška č. 210/2004 Sb., o podmínkách a požadavcích na provozní a osobní hygienu při výrobě potravin a jejich uvádění do oběhu
- Vyhláška č. 48/82 Sb. Základní požadavky k zajištění bezpečnosti práce
- Zákon č. 523/2002 o hygieně práce
- Zákon č. 133/1985 Sb. o požární ochraně (2013)

- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce (2013)
- Záznam o kontrole - požární evakuační plán, požární poplachové směrnice (příloha č. 3), požární řád
- Požární evakuační plán- restaurace
- Školící příručka - bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, poskytování první pomoci
- HACCP - studená kuchyně, teplá kuchyně, mytí nádobí
- Hasicí přístroje - základní informace
- Lékárnička - kuchyně
- Nařízení vlády č. 172/2001 Sb., k provedení zákona o požární ochraně

Při nástupu na pracoviště každý zaměstnanec musí být seznámen s bezpečností práce, organizačním řádem, směrnicemi a hmotnou zodpovědností. Záznam o BOZP pro restaurace Ukrajinočka je uveden v příloze č. 4.

#### **4.3.4 Údaje o restauraci a lokalitě**

Jako místo podnikání pro restauraci Ukrajinočka byla zvolena velmi strategická lokalita v centru Ostravy na ulici Janáčkova 3, kde se pohybuje mnoho lidí. V objektu má sídlo 6 firem. Jedná se o prostory nabízené k pronájmu restauraci s dřívějším označením Selská jizba v těsné blízkosti ulice Stodolní. Prostory se nacházejí v přízemí cihlového domu se vstupem z ulice Janáčkova a výhledem na ulici Škroupovu, na které se nachází parkoviště. Prostory se nachází 75 m od zastávky Stodolní a 129 m od zastávky Konzervatoř. V těsné lokalitě budoucí restaurace se nachází vlakové nádraží Ostrava-Stodolní, sportoviště X LASER GAME, Ostravská univerzita-pedagogická fakulta a supermarket Albert. V příloze č. 5 je přiložena mapa, kde se objekt nachází.

Prostory mají skutečnou výměru pozemku v 98 m<sup>2</sup>. Disponují provozní částí o výměře 67,6 m<sup>2</sup>, kuchyní, menším skladem a sociálním zařízením. Celkové náklady na nájem (bez energií, včetně právního servisu) budou 19 000 Kč. Kapacitní prostory restaurace jsou 40 židlí u stolu a také jsou 4 barové židličky.

V restauraci jsou zcela nová okna, dlažba je ve výborném stavu, po úpravách dle představ nového nájemce. Prostory vyhovují všem hygienickým požadavkům, jelikož zde již byla restaurace. V příloze č. 6 jsou přiloženy současné výhledy objektu.



#### 4.3.5 Marketingová strategie

Klíčovým předpokladem úspěchu každého PS působícího na trhu je jeho jasné a kvalitně nadefinovaná marketingová strategie a v rámci její implementace pak náležitá marketingová rozhodnutí.

Hlavními cíli marketingu jsou udržování dlouhodobých vztahů s klienty a opakující se analýza zákaznický orientovaných procesů, které jsou zaměřené na zisk. (Barčík, 2013)

**Popis strategie.** Hlavní strategickou činností pro restauraci Ukrajinočka bude příprava koloritních jídel pouze z kvalitních surovin, spolehlivý a nadšený personál, individuální přístup ke klientům a partnerům s otevřeným prostorem ke komunikaci a informačním tokům. Snaha budoucí restaurace leží ve vyhovění a naplnění očekávání náročnějších zákazníků. Zvolenou strategií restaurace Ukrajinočka bude se snažit dostat se do povědomí lidí, získat si dobré jméno a pozici na trhu.

Vzhledem k zaměření bude restaurace cílit své marketingové aktivity na lidi, kteří pracují v nedalekých pracovištích nebo bydlí v lokalitě a na hosty města. Marketingová aktivita bude spočívat ve vytvoření webových stránek, vnější reklamy, využití letáků a podobných služeb. V prvních měsících působení cílem marketingové strategie bude seznámit cílovou skupinu s nově otevřeným podnikem. Dalším cílem bude dostat restauraci do většího povědomí zákazníků.

Perspektivou pro restaurace bude také vytvořit zákaznickou kartu. Zákaznická karta bude poskytovat vlastníku jisté výhody vyplývající z nasbíraných bodů za nákupy. Například k narozeninám dostanou dárek v podobě hlavního jídla zdarma či při objednání slavnostních hostin nad 10 osob jako dárek láhev dobrého vína.

**Popis produktů.** Restaurace Ukrajinočka bude první a ojedinělou stylovou restaurací v Ostravě, která se zaměřuje na ukrajinskou národní kuchyni. Základem jídelního lístku restaurace bude široký výběr pokrmů a nápojů v nejlepší možné kvalitě a při adekvátní ceně.

Restaurační nabídka poskytuje jedinečný gastronomický zážitek zasazený do příjemného prostředí restaurace. Přáním restaurace Ukrajinočka je seznámit hosty s osobitou, velmi chutnou a zdravou ukrajinskou kuchyní, stravovacími zvyky, národními tradicemi a kulturou. Proto interiér restaurace Ukrajinočka bude doplněn moderními grafikami, které zachycují zlomové historické události, osobnosti, památky, symboliku a

předměty lidového umění. V restauraci bude možnost poslouchat lidovou nebo současnou ukrajinskou či ruskou hudbu.

Sortiment nabízených pokrmů bude různorodý. Jídelní lístek je zaměřen na šest druhů stravování: předkrmy, polévky, hlavní jídla, dezerty, saláty a přílohy. Dle preferencí zákazníků pak bude sestaveno polední menu.

Do jídelního lístku restaurace Ukrajinočka je zahrnuta nabídka jídel tak, aby si každý zákazník mohl vybrat to, co potřebuje a na co má chuť. Hostům restaurace bude nabízen nejlepší boršč v ČR, ručně a s láskou připravené vareniky, vynikající marinovaný šašlik a další skvělá masa připravovaná na grilu a další sortiment národní gastronomií. Návrh jídelního lístku restaurace Ukrajinočka je uveden v příloze č. 7.

Do produktů restaurace bude patřit také sortiment nabízený v kavárně. V tomto případě se bude jednat o alkoholické a nealkoholické nápoje, ukrajinský kvas, několik druhů kávy, čaje a další teplé nápoje.

Restaurace také nabízí širokou nabídku služeb. Personál restaurace se bude snažit vyjit maximálně vstříc při přípravě a organizaci hostin a zajistí pro hosty menu v tradičním českém stylu nebo naopak zařadí na jídelní lístek ukrajinské speciality. Prostory restaurace nabídnou dostatek soukromí pro nerušenou oslavu. Personál také zajistí hudební produkci na přání. V závislosti na individuálních potřebách jednotlivých zákazníků také Ukrajinočka poskytne služby rozvozu poledních menu do okolních firem, úřadů a ostatních institucí.

**Cena.** Položka ceny je součástí marketingového plánu a základní složkou tvořící budoucí příjmy PS. Na cenu působí více faktorů: náklady podniku, snaha o maximalizaci zisku ze strany PS, konkurenční ceny, ochota zákazníků platit atd.

Část z těchto údajů, například ochotu zákazníků platit, dopředu neznáme, proto je restaurace nadefinuje pomocí faktického průzkumu trhu. (Václavíková, 2015)

Na počátku podnikání restaurace nemůže zvolit cenu příliš vysokou, protože si nejprve potřebuje získat stálé zákazníky, kteří následně ocení její konkurenční výhody a osobní přístup. Proto si při zahájení své činnosti restaurace stanoví hladinu cen způsobem  $NÁKLADY + PŘÍRÁŽKA = CÍLOVÁ CENA$ . V čisté podobě tento způsob nebere ohled na tržní situaci, ale restaurace Ukrajinočka dle citlivosti zákazníků následně bude odvíjet své ceny zejména od trhu a cen konkurentů, především Los Capolitos Ostrava, Hogo Fogo bistro a Salaam Namaste.

Kalkulace ceny vybraného jídla a nápoju je uvedena v příloze 8. Dle nákladového přístupu (náklady + přírážka) přímé náklady na jedno Espresso (7g) vyšly 8,33 Kč a nepřímé náklady jsou 9,51 Kč. Celkové náklady jsou 17,84 Kč. Přírážka je tedy 17,84 Kč. Přímé náklady na varenky plněné bramborovou kaší se smetanou a máslem (250g) vyšly 19,62 Kč a nepřímé náklady jsou 22,53 Kč. Celkové náklady jsou 42,15 Kč a přírážka, ve výši 100% od celkových nákladů, tvoří 42,15 Kč.

Dle průzkumu trhu kalkulace cen je o 10-20% nižší cen konkurentů, což dává možnost restaurace Ukrajinočka navýšit své příjmy v budoucnu.

**Distribuce** je způsob cesty produktu a služeb od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi. Ze začátku podnik bude mít pouze přímou distribuci, veškeré produkty Ukrajinočka bude distribuovat zákazníkům prostřednictvím specializované prodejny – restauraci. Dalším distribučním kanálem bude rozvoz poledních menu představitelům cílové skupiny.

**Propagace** je cílové oslovení kupujícího, ke kterému je směřované určité sdělení. Je nedílnou součástí marketingového plánu. Hlavním propagačním cílem restaurace Ukrajinočka je dostat se do povědomí především potenciálních klientů cílové skupiny. Propagační cílovou skupinou restauraci budou studenti, mladé páry, lidé ve středním věku či v důchodovém věku a samozřejmě lidé pracující. Jelikož se Ukrajinočka bude nacházet přímo v centru Ostravy, bude restaurace oslovovat především lidi žijící a pracující v této lokalitě.

Jako začínající restaurace s malým množstvím finančních prostředků si bude distribuční kanály muset zajišťovat především sama. K distribuci bude využito e-mailovou databázi kontaktů, kde budou přímo osloveni potenciální klienti v lokalitě. Výhodným by také mohlo být účastnit se gastronomických konferencí.

Další způsob propagace bude uskutečněn prostřednictvím letáků s informacemi o restauraci. Letáky budou rozdávány na podpůrných akcích, rozesílány v propagačních mailech, apod. Dále si restaurace vytvoří stránky na sociálních sítích, např. Facebook či Twitter, kde budou veškeré informace a jiné zajímavosti. Nutným bude také vytvoření svých webových stránek, které budou obstarávat jednu z nejdůležitějších podpory prodeje restaurace.

Jako pravidelná restaurace musí Ukrajinočka disponovat i vizitkami. Cena letáků a vizitek je uvedena v příloze č. 9. Pro budoucí potřebu restaurace celkově by muselo být

objednано 200 kusů vizitek za 522 Kč a 200 kusů letáku za 532 Kč s možností přobjednání. A v neposlední řadě restaurace bude mít i vnější reklamu na budově.

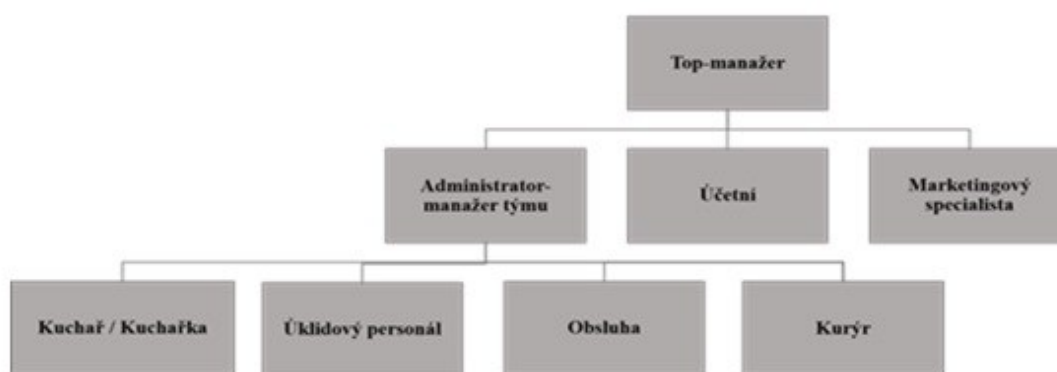
Založení a provoz Facebookových stránek a Twitteru nebude restauraci stát žádné finanční prostředky, pouze čas, který musí věnovat jejich aktualizaci. Po vstupu na síť Facebook se stačí registrovat a vyplnit profil, pak se restaurace může zapojovat do různých diskuzí, sdílet fotografie a články a využít tuto síť ke svému prospěchu.

Webové stránky budou založeny prostřednictvím společnosti Webnode AG, která je nejlevnější na trhu: založení a provoz internetových stránek je za 125 Kč za měsíc, ročně tedy restaurace zaplatí 1500 Kč.

#### 4.3.6 Personální plán

Vedení podniku je stejně důležité jako kvalita a podstata poskytovaných produktů a služeb. Sebelepší produkt nebo služba bez dobrého řízení nemůže dlouhodobě vést k úspěchu. Znalostí a dovedností jsou jedním ze zásadních předpokladů úspěchu a naopak, nekompetentnost manažerů je jednou z hlavních příčin neúspěšnosti podnikatelských projektů. (Whetten, 2017)

Pro restauraci Ukrajinočka byl zvolen demokratický styl řízení. Tento styl řízení spočívá v tom, že administrátor restaurace je velice aktivní osoba, která si nechá poradit od druhých, zajímají ji názory ostatních, umí nastavit nové principy zaměstnancům a udržet jejich motivaci a loajalitu při jejich uplatňování. Organizační struktura restaurace Ukrajinočka je uvedena na obrázku č. 4.1.



Obr. 4.1 Organizační struktura restaurace Ukrajinočka

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Majiteli neboli top-manažeru budou podřízeni všichni zaměstnanci, přičemž obsluha kuchyně, číšníci a servírky, kuchaři a úklidový personál budou řízeni administrátorem. Při zahájení své činnosti restaurace dle svého omezeného finančního rozpočtu bude používat brigádnickou formu nájmu pracovníků, s výjimkou administrátora-manažera týmu.

V tabulce č. 4.1 je uvedena průměrná žádaná mzda zaměstnance restaurace Ukrajinočka dle pracovní doby a počtu zapojených pracovníků ve výrobním procesu. Výše mzdy je určena na základě srovnání hrubé mzdy za pracovní pozice nabízené konkurencí.

Tab. 4.1 Časová a mzdová organizace restaurace Ukrajinočka

Pozice	Úvazek	Hrubá mzda (Kč)	Hodin týdně	Kč/h	Mzda za týden (Kč)	Mzda za měsíc (Kč)
Administrátor	Plný	30 000	30	198	5,940	24,948
Specialista marketingu	Poloviční	25 000	15	165	2,475	10,395
Účetní	Poloviční	9 300	15	110	1,650	6,930
Šéfkuchař	Plný	33 750	27	222	5,994	25,175
Kuchař	Plný	22 000	33	145	4,785	20,097
Obsluha * 2	Plný	14 000	33	92	3,036	12,751
Kuriř	Poloviční	12000	15	80	1,200	5,040
Uklízečka	Poloviční	5 000	14	60	840	3,528
<b>Celkem</b>					<b>25,920</b>	<b>108,864</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dle jednotlivých činností, které vedou k realizaci provozního procesu restaurace Ukrajinočka a v případě plánovaného zaměstnávání další pracovní síly jsou v příloze č. 10 nadefinovány a popsány náplně pracovních neboli funkčních míst. V popisu funkčních míst jsou odborné požadavky na pracovníka, jeho schopnosti a kompetence, které jsou zásadní při výběrovém řízení a realizaci podnikatelského plánu restaurace.

V procesu zaměstnání pracovníků restaurace Ukrajinočka bude využívat jak dohodu o pracovní činnosti, tak dohodu o provedení práce. Důvodem pro výběr těchto typů smluv bylo plánované zaměstnání studentů brigádníků a snaha o dočasně nižší náklady. Následuje popis obou variant dohod:

Tyto dohody mají svá specifika. Dohodu o provedení práce zaměstnavatel může uzavřít s fyzickou osobou písemně, v případě, že předpokládáný rozsah práce, na který se dohoda uzavírá, není vyšší než 300 hodin v jednom kalendářním roce (dle ust. § 75 věty první zákoníku práce). (Fetter, 2015)

Dlouhá (2017) uvádí, že dohoda o provedení práce je pro případ brigád velmi atraktivní pracovně - právní vztah pro zaměstnavatele a zaměstnance, neboť na dohodu o provedení práce lze odpracovat u jednoho zaměstnavatele v kalendářním roce až 37,5 běžných pracovních dnů – 8 hodinových pracovních směn, tedy až 7,5 běžných pracovních týdnů. V dohodě musí být vymezen pracovní úkol, sjednaná odměna za jeho provedení a zpravidla se v ní sjednává též doba, v níž má být pracovní úkol proveden. Pracovní úkol musí být proveden ve sjednané době, jinak může zaměstnavatel od dohody odstoupit. Zaměstnanec může od dohody odstoupit, nemůže-li pracovní úkol provést proto, že mu zaměstnavatel nevytvořil sjednané pracovní podmínky. V takovém případě je zaměstnavatel povinen nahradit škodu, která tím zaměstnanci vznikla.

Také je dohodu o pracovní činnosti třeba uzavřít písemně. Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin. Na základě dohody o pracovní činnosti nelze u jednoho zaměstnavatele pracovat více než 20 hodin týdně neboli polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Průměruje se za dobu trvání dohody o pracovní činnosti, nejdéle ale za 52 týdnů. (Dlouhá, 2017)

V dohodě musí být uvedeny sjednané práce, odměna za vykonanou práci, rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá. Jedno vyhotovení dohody o pracovní činnosti je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci. Dohoda o pracovní činnosti se uzavírá na dobu určitou, popřípadě na dobu neurčitou. U dohod o pracovní činnosti má zaměstnavatel povinnost po odečtu odvedeného sociálního a zdravotního pojištění srážet zálohy na daň ze závislé činnosti, jestliže zaměstnanec podepsal prohlášení k uplatnění nezdanitelných částek ze základu daně. V takovém případě má zaměstnanec právo na roční zúčtování záloh na daň. (Pracovní poradna, 2017)

#### **4.3.7 Finanční plán**

Každého majitele podniku zajímá především, kolik bude potřebovat finančních prostředků na zahájení podnikatelské činnosti, kolik bude muset vynaložit výdajů na provoz podniku, jaké dosáhne tržby a jaký bude mít zisk. Proto byl dále zpracován předpokládaný finanční plán restaurace Ukrajinočka, do kterého byl zahrnut počáteční rozpočet, počáteční rozvaha za první rok, prognóza tržeb, výpočet ekonomického přínosu projektu a plánovaný ekonomický dopad provozního cash flow.

**Zdroje financování.** Vybrat si správný zdroj pro získání peněz na financování podnikatelského záměru je jednou z klíčových podmínek celého projektu. Pro zahájení své činnosti musí restaurace Ukrajinočka zvolit zdroj financování v podobě finančního úvěru.

Jako nejvhodnější varianta k provozování pohostinské činnosti byl zvolen firemní úvěr Start-up u České Spořitelny. Daný úvěr slouží k pořízení hmotného i nehmotného majetku a pro začínající podnikatele je nejlepší volbou. Tento úvěr České Spořitelny pro začínající podnikatele vznikl ve spolupráci s Evropským investičním fondem. Mezi jeho výhody patří jeho neúčelovost a nezajištěnost, PS tedy nemusí mít ani daňové přiznání. Úvěr může být splácen až do 6 let a k tomu navíc existuje možnost odložit splátky až o 5 měsíců.

Základní údaje o úvěru:

- Druh úvěru: firemní úvěr start-up
- Nutné dokumenty žadatele: občanský průkaz, živnostenský list, v případě absence daňového přiznání výpisy z podnikatelského či osobního účtu za posledních 6 měsíců
- Výše úvěru: 600 000 Kč
- Doba čerpání: jednorázově na účet žadatele
- Doba splácení: 6 let
- Úroková míra: 9 % p. a.

Hlavním zdrojem financování restaurace Ukrajinočka bude bankou poskytovaný úvěr ve výši 600 000 Kč. Celkové zdroje k financování budou činit stejnou částku. Splátkový kalendář je znázorněn v tabulce 4.2.

Tab. 4.2 **Splátkový kalendář úvěru**

Rok	Úroky (Kč)	Úmory (Kč)	Splátky (Kč)	Zůstatek dluhu (Kč)
2017				600,000.0
2018	54,000.0	79,753.0	133,753.0	520,247.0
2019	46,822.2	86,930.8	133,753.0	433,316.2
2020	38,998.5	94,754.5	133,753.0	338,561.7
2021	30,470.6	103,282.4	133,753.0	235,279.2
2022	21,175.1	112,577.9	133,753.0	122,701.4
2023	11,043.1	122,701.4	133,744.5	0.0
<b>Σ</b>	<b>202,509.5</b>	<b>600,000.0</b>	<b>802,509.5</b>	

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČS (2017)*

**Zakladatelský rozpočet.** Za účelem prognózování budoucích potřebných finančních prostředků na zahájení podnikatelské činnosti restaurace bylo nejprve stanoveno zakladatelský rozpočet. Do zakladatelského rozpočtu byly zařazeny zřizovací náklady, nákup dlouhodobého a oběžného majetku a provozní náklady na dobu, kdy restaurace ještě nebude dosahovat tržeb. Restaurace bude plátcem DPH, proto ceny uvedené v zakladatelském rozpočtu jsou bez DPH. Na zahájení podnikatelské činnosti bude restaurace potřebovat 600 000 Kč. Detailnější zpracování zakladatelského rozpočtu lze najít v tabulkách 4.3 a 4.4.

Tab. 4.3 **Zakladatelský rozpočet restaurace Ukrajinočka**

Položka	Částka (Kč)
Vybavení jídelny (interier, židle, stoly atd.)	120,000
Vybavení kuchyně (trouba, sporák atd.)	170,000
Vybavení baru (výčep, sklenice, zařízení atd.)	10,000
Vybavení skladu (mrazáky, lednice atd.)	15,000
Pokladní systém	38,000
Nájem za prvních 6 měsíců	108,000
Suroviny a materiál	100,000
Peněžní rezerva	29,000
Ostatní náklady	10,000
<b>Celkem</b>	<b>600,000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tab. 4.4 **Kalkulace ostatních nákladů zakladatelského rozpočtu**

Položka	Částka (Kč)
Návrh loga	2,500.0
Webové stránky	1,500.0
Letáky 200x 2,66 Kč	532.0
Vizitky 200x 2,61 Kč	522.0
Menu	3,100.0
Vydání ŽL	1,000.0
Razítko	846.0
<b>Celkem</b>	<b>10,000.0</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Počáteční rozvaha.** V příloze č. 11 je uvedena předpokládaná rozvaha restaurace Ukrajinočka, kde aktiva a pasiva budou na začátku podnikatelské činnosti činit 600 000 Kč. Do dlouhodobého majetku je zařazeno vybavení restaurace a kuchyňská technika. V



oběžném majetku jsou finanční prostředky ve výši 248 054 Kč. Pasiva tvoří cizí zdroje pomocí úvěru.

**Orientační prognostické výpočty tržeb, nákladů a ekonomického přínosu projektu.** V tabulce č. 4.5 jsou odhadované průměrné útraty zákazníka a velikost marže restaurace Ukrajinočka dle nabídky jídelního lístku a cen jednotlivých pokrmů.

Tab. 4.5 Průměrné útraty zákazníka a velikost marže restaurace Ukrajinočka

Položka	Obědy	Večeře
Průměrná útrata zákazníka (Kč)	130	280
Marže (Kč)	65	140

*Zdroj: vlastní zpracování*

Týdenní odhad tržeb za pohostinské služby a prodané pokrmy restaurace Ukrajinočka, viz tab. 4.6, byl vypočten podle počtu předpokládaných budoucích klientů, obrátky židle a odhadované střední výnosové hodnoty.

Tab. 4.6 Kalkulace ostatních nákladů zakladatelského rozpočtu

Dny v týdnu	Kapacita	Obrátka židle	Útrata hosta	Marže za týden (Kč)	Tržby za týden (Kč)
Pondělí	44.0	0.9	180.0	3,564.0	7,128.0
Úterý	44.0	0.9	180.0	3,564.0	7,128.0
Středa	44.0	0.9	180.0	3,564.0	7,128.0
Čtvrtek	44.0	0.9	180.0	3,564.0	7,128.0
Pátek	44.0	1.5	250.0	8,250.0	16,500.0
Sobota	44.0	0.6	170.0	2,244.0	4,488.0
Neděle	44.0	0.4	170.0	1,570.8	3,141.6
<b>Celkem za týden</b>				<b>26,320.8</b>	<b>52,641.6</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Výpočet ekonomického přínosu projektu.** V příloze č. 12 jsou vyjádřeny odhadované tržby za pohostinskou činnost restaurace a její náklady. Prognóza je odhadnutá na dva roky a rozdělená do čtyř kvartálů. V roce 2018 předpokládané tržby dosahují 1 429 419 Kč a v roce 2019 při rozšíření počtu zákazníků prognóza činí 1 959 936 Kč.

Ve stejné příloze č. 12 je také uvedený výpočet ekonomického přínosu projektu a plánovaný ekonomický dopad provozního cash flow. Do nákladů restaurace jsou zahrnuty rostoucí mzdové náklady při vzrůstajícím počtu odpracovaných hodin

zaměstnanců, dále také odpisy, energie a voda, nájem, splátka úvěru a úroky, náklady na marketing a propagaci i ostatní náklady. Na základě těchto výpočtů byl stanoven kladný provozní cash flow ve druhém pololetí v roce 2019, což je možné vidět v tabulce v příloze.

#### **4.4 Analýza rizik**

Každé podnikání, a především podnikání začínající, s sebou přináší jistá rizika a nejistoty. Tato rizika a nejistoty by měl podnik nějakým způsobem eliminovat nebo alespoň najít možnosti jejich snížení.

Analýza rizik by měla přinést odpověď na otázky, jakým hrozbám je restaurace vystavena, jak moc jsou její aktiva vůči těmto hrozbám zranitelná, jak vysoká je pravděpodobnost, že hrozba zneužije určitou jejich zranitelnost a jaký dopad by to na restauraci mohlo mít.

Dále jsou vymezeny faktory, které mohou ohrozit restauraci, její založení a provoz. Před vymezením rizikových faktorů je však nutno uvést, že budoucí podnikání restaurace Ukrajinočka bude uskutečněno v tzv. sektoru HORECA (Hotel/Restaurant/Café), kde nejdůležitějším rizikovým aspektem je BOZP.

Pracovní podmínky v odvětví HORECA jsou obtížné a zahrnují nepravidelnou pracovní dobu, atypické formy zaměstnaneckých poměrů, relativně nízké mzdy a malou stabilitu pracovních míst. Bezpečnost a zdraví při práci jsou těmito podmínkami ohroženy. Úrazovost v sektoru HORECA se stanoví 3041 úrazy na 100 000 pracovníků, s více než třídní pracovní neschopností, a je tedy srovnatelná s ostatními odvětvími ekonomiky (3 176 úrazů na 100 000 pracovníků). (SUIP, 2016)

Pracovníci jsou chráněni směrnicí 89/391/EU. Základní zásadou této směrnice je prevence rizik. Vyžaduje, aby zaměstnavatelé prováděli hodnocení rizik, a ukládá jim rovněž obecnou povinnost, zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci.

Tuto rámcovou směrnici doplňují samostatné směrnice, například evropská směrnice o pracovní době, směrnice 89/654/ES o bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti a směrnice 2003/10/ES o hluku.

Rostoucí odvětví HORECA zahrnuje širokou škálu podniků, hotely, hostince a restaurace, smluvní stravovací služby, provozovny rychlého občerstvení, kavárny a bistra. (PaZ, 2011)

Jedním ze znaků práce v tomto odvětví je vysoké pracovní zatížení a rizika pracovního prostředí. Vyžaduje vysoké soustředění, neustálý kontakt s často „obtížnými“ zákazníky a může být silně stresující. V některých případech tento stres souvisí s monotónností práce a nudou. Stres může být také důsledkem nedostatečného vyškolení.

Dalšími rizikovými faktory jsou násilí, obtěžování (ze strany zákazníků, kolegů a zaměstnavatelů) a diskriminace (žen a cizinců).

Rizikové faktory:

- hluk (kuchyně, diskotéky, noční kluby, kavárny atd.),
- tlumené osvětlení (možné následky: pády, popáleniny, úrazy očí atd.),
- teplotní a vlhkostní podmínky (náhlé změny teploty, vystavení páře, toxickým látkám a plynům, špatná kvalita vzduchu atd.),
- fyzická zátěž (dlouhé stání, neustálý pohyb, zvedání břemen – postele, nábytek, zboží atd.),
- kožní choroby a infekce v důsledku častého styku s vodou, potravinami, čisticími prostředky atd.,
- nová zařízení a technologie (automatizovaná kuchyňská zařízení, provádění rezervací prostřednictvím internetu, klimatizace), nesprávná obsluha, mechanicky prováděné práce, opakující se monotónní práce atd.,
- stres způsobený vysokým pracovním zatížením,
- styk s ostrými předměty a horkými produkty, opakované používání schodišť a výtahů. (PaZ, 2011)

Typy úrazů v odvětví HORECA:

- úrazy způsobené nošením břemen nebo manipulací s nimi,
- uklouznutí a pády,
- úrazy způsobené používáním ručně ovládaných technických zařízení;
- úrazy způsobené pádem předmětů,
- vystavení škodlivým látkám nebo kontakt s nimi,
- pořezání noži a ostrými předměty,
- popálení. (PaZ, 2011)

Mezi nejnebezpečnější pracoviště patří kuchyně a bary. Nejčastější příčinou úrazů pracovníků v kuchyních a číšníků je uklouznutí a zakopnutí. K většině úrazů,

způsobených uklouznutím dochází na podlahách, které jsou mokré nebo znečištěné zbytky potravin, stolním olejem nebo jinými rozlitými látkami.

Nejčastějším druhem nemocí z povolání ve většině evropských zemí jsou bolesti v zádech a jiné bolesti způsobené poraněním při ruční manipulaci s břemeny.

V odvětví HORECA existuje mnoho prací, které, nejsou-li prováděny s řádnými ochrannými opatřeními, mohou způsobit bolesti v zádech nebo poranění horních končetin, která postihují ruce, zápěstí, ramena a krk. (PaZ, 2011)

Platební neschopnost podniku a jeho možná zadluženost je ohrožujícím faktorem nejenom pro restaurace, ale i pro kterýkoli PS. Jako obranu proti tomuto finančnímu riziku musí restaurace využít pojištění úvěru, které umožní odklad splátek v případě dlouhodobé platební neschopnosti.

Trh pohostinství a preference zákazníků se neustále mění, klienti jsou citliví na cenu a záleží jim na image podniku, kde plánují uskutečnit svůj nákup. Restaurace Ukrajinočka, podle provedené komplexní analýzy, si je vědoma tohoto tržního rizika, proto musí při zahájení své činnosti s nejvyšší prioritou vyhovět všem přáním zákazníků k jejich plné spokojenosti. Proto restaurace musí neustále posilovat svou marketingovou strategii a komunikaci se zákazníky, čímž sníží budoucí riziko nízké návštěvnosti a poptávky.

Politická situace, vláda a její rozhodnutí mohou ovlivnit vnější podmínky a ty by mohly mít negativní dopad na restauraci. Politická rizika spočívají zejména ve zvýšení daní nebo změnách zákonů. Proto restaurace musí neustále sledovat veškeré plánované legislativní změny, aby se pojistila vlastními finančními opatřeními do budoucna.

Další rizikovou podmínkou je najít vhodné zaměstnance. Zaměstnanci restaurace by měli být motivovaní a nadšení ze své práce. Staré rčení „dobrý kuchař je základ každé hospody“ je nanejvýš pravdivé. Pokud restaurace bude takového mít, musí si ho vážit. Je tedy nutné být s kuchařem v neustálém kontaktu, konzultovat stav zásob a sestavovat jídelní lístky a menu. Také by restaurace měla investovat do výplat kvalitního personálu. Na začátku je vhodné personál motivovat procenty z obrátu, ze zisku, z domluvených akcí atd.

Dalším možným rizikem je krádež majetku. Toto riziko je minimální, protože v restauraci je dobrý přehled o zákaznících, v případě nutnosti však budou instalovány

bezpečnostní kamery a budou prováděny inventury majetku, aby se na nesrovnalosti přišlo včas.

Ve všech oborech a ve všech zemích hrozí rizika přírodních katastrof a havárií. Při výskytu tohoto rizika restaurace může ztratit například vzácné údaje o zákaznících nebo trhu. Jako opatření proti tomuto riziku musí mít restaurace náhradní systém uchovávání údajů.

Pro podnikání v oboru gastronomie je potřeba získat živnostenský list na provozování této činnosti. Rizikem tady může být chybějící nutné vzdělání v odvětví pohostinství. Aby se eliminovalo riziko absence výučního listu, v současné době stačí doložit šestiletou praxi v oboru nebo nalézt odpovědnou osobu, která náležité vzdělání nebo praxi má a svým dokladem o vzdělání nebo doložením praxe budoucí podnikání zaštití.

Hrozí také problémy se zaplacením. Většina dodavatelů dnes po špatných zkušenostech preferuje platbu v hotovosti, zvláště pokud restaurace bude jejich nový zákazník. Většina dodavatelů dnes nicméně bez problému doveze veškeré zboží přímo do provozovny dle objednávky po telefonu. Menší zásoby a jiný drobný inventář lze většinou kupovat z denních tržeb. Často však nastane riziková situace, že v jeden den dovezou zboží hned tři větší dodavatelé a v takovém případě nebude s velkou pravděpodobností denní tržba stačit. Proto personál restaurace musí mít správně vypsané smluvní podmínky, které musí neustále sledovat, a navíc prostředky na úhradu nákladů možné situace.

Z těchto důvodů většinou platí pravidlo – pokud začíná restaurace s novým provozem, je nutné mít v zásobě finance na pokrytí veškerých nákladů na první půlrok provozu, tj. na výplaty zaměstnanců a na pokrytí nákladů za energie a nájmy.

Majitel budoucí restaurace musí počítat s tím, že se jí bude muset věnovat denně, dle potřeby do noci, přes víkendy i svátky, aby restaurace mohla realizovat veškeré strategické cíle.

Dodavatelská rizika a závislost na malém počtu hlavních dodavatelů se restaurace bude snažit co nejvíce snížit tím, že do budoucna naváže obchodní kontakty s dalšími dodavateli. Spolehlivost dodavatelů, kvalitu a včasnou dodávku nelze bohužel zjistit jinak než osobními zkušenostmi při provozu podniku. Předpokládá se využití silniční dopravy

jako způsobu dopravování zásob, takže hrozbou mohou být dopravní zácpy nebo poruchy automobilů.

Rizika vnitřních procesů mohou nastat při poruše veškeré techniky, kdy restaurace nebude moci zákazníkovi poskytnout nějakou službu. Zmírnění dopadu rizika v takovém případě může být zajištěno náhradní technikou nebo alternativními způsoby záměny.

Při špatném zhodnocení poptávky může dojít k nedostatečnému zásobení restaurace. Toto řídicí riziko má i druhý extrém, může dojít k překročení kapacit, což na začátku podnikání nehrozí, protože restaurace bude dostatečně velká a zásoby zboží spíše nižší. Toto riziko může nastat až v průběhu podnikání, po navýšení množství zásob a rozšíření sortimentu.

Z vnějšího prostředí podnik ohrožuje možný růst cen zboží, růst úroků či zvýšení daní. Proti těmto hrozbám se podnik nijak bránit nemůže, pouze se může snažit zmírnit dopady těchto rizik, například zafixováním úrokové sazby u úvěru.

#### **4.5 Zhodnocení možné realizace projektu**

Zhodnocení možné realizace projektu na založení restaurace Ukrajinočka je možné znázornit výpočtem doby návratnosti projektu.

Výpočet doby návratnosti projektu je možné vidět v příloze č. 13. Byly vzaty v úvahu počáteční investice do projektu, které byly odhadnuty na 600 000 Kč. V takovém případě čistá současná hodnota projektu (NPV) přestává být záporná na konci třetího roku provozu restaurace. Doba návratnosti projektu se stanoví 12 kvartálu, tzn. po třech letech se projekt stává ziskový.

## 5 ZÁVĚR

Úmyslem zpracovaného podnikatelského projektu je minimalizovat budoucí riziko možného neúspěchu při zahájení činnosti podniku. Zpracovaný podnikatelský projekt proto upozorňuje na faktory ohrožující společnost, kterým by měla být věnována značná pozornost.

Stále se měnící tržní podmínky nutí PS neustále tyto změny sledovat a přizpůsobovat se jim. Tyto podmínky vyžadují změny na všech úrovních podniku, a to od právní formy a legislativní změny, přes tržní situaci, až po náklady jednotlivých složek kapitálu.

Tok informací, který musí začínající podnikatel vzít v úvahu, je veliký, proto se diplomová práce dotýká nejpodstatnějších částí podnikatelského prostředí budoucí restaurace.

Druhá kapitola představuje teoretický pohled na podnikatelský projekt a plán zvenčí. Popisuje teoretické metody zkoumání PS a jeho okolí, jejich specifika a nejistoty. Tato část pojednává o projektovém řízení, úmyslu a obsahu podnikatelského plánu, nezbytnosti strategie a rozhodování.

Třetí kapitola tvoří analytickou část projektu na založení restaurace. Pro posouzení reálnosti projektu bylo nutné sestavit komplexní analýzu veškerých faktorů působících na PS, jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V rámci podnikatelského projektu byl popsán podnik, jeho produkt, proběhla analýza okolí podniku a jeho konkurence.

Pro zhodnocení vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí byla použita SWOT analýza, analýza PESTLE, Porterův model konkurenčních sil a analýza VRIO.

Zpracovaná SWOT analýza přinesla příznivé informace v podobě dominantního postavení silných stránek a příležitostí. Silnou stránkou a příležitostí PS jsou jistě jeho potenciální originalita a výjimečnost na trhu. Tím, že podnik je nasměrován na představitele cílového trhu, existuje silný předpoklad, že dokáže blízkost k cílové skupině zhodnotit ve flexibilních reakcích na chování trhu.

Ve SWOT analýze byla zjištěna dominance pozitivních faktorů v podobě snadného vstupu na trh pohostinství nebo unikátnost sortimentu kuchyně. Analýza upozornila i na slabé stránky podniku jako například nováčkovské postavení na trhu. Toto

postavení s sebou nese i velkou hrozbu, která může podniku změnit plány, a to nenaplnění předpokládané poptávky. Nízké příjmy mohou vést ke ztrátové činnosti a neschopnosti hradit své náklady. Proto snaha podniku musí být zaměřená na agresivní boj o svého zákazníka, neustálé marketingové aktivity a princip zdokonalování se.

Pro snížení rizika konkurence by se měl podnik snažit v myslích zákazníků vyprofilovat jako dobrá značka v daném oboru. Mimo to by měl podnik aktivně hledat cesty ke snižování nákladů, aby tak mohl realizovat vyšší marži, jež mu slouží jako způsob financování naměřených investic.

Čtvrtá kapitola obsahuje jednotlivé součásti plánovaného podnikatelského projektu. Samotný projekt by ovšem neměl být přesným a detailním popisem všech budoucích podnikových procesů, ale popisem hlavních směrů rozhodování s důrazem na finanční stránku. Pro posouzení reálnosti projektu bylo nutné sestavit precizně zpracovaný podnikatelský plán, jehož účelem je minimalizovat riziko možného neúspěchu při budoucí činnosti podniku. Podnikatelský plán upozorňuje na faktory ohrožující podnik, kterým by měla být věnována značná pozornost.

Vybraná právní forma budoucí restaurace v podobě živnosti se jeví jako nejvhodnější z hlediska způsobu vedení. Pro podnikání v oboru gastronomie je potřeba získat živnostenský list na provozování hostinské činnosti. Stačí výuční list v oboru, maturitní vysvědčení ze střední hotelové školy, doklad o vysokoškolském vzdělání v oboru nebo jiný doklad o vzdělání se zaměřením na gastronomii nebo hotelnictví, takže živnostenský list může být obdržen bez problémů. Pokud chybí náležité vzdělání, stačí v současné době doložit šestiletou praxi v oboru nebo získat odpovědnou osobu, která náležité vzdělání nebo praxi má a svým dokladem o vzdělání nebo doložením praxe podnikání jednoduše zaštití.

Podnikatelský projekt je vytvořený pro odvětví gastronomie, to je pozitivem pro celý podnik, znamená to, že i v případě, kdy se sníží příjmy kupujících, výši nákupů tito pouze omezí, ale nakupovat nepřestanou.

Podnikatelský projekt přinesl pozitivní výsledky, a proto na jeho základě daná idea může být realizována.

Jídelníček zpracovaný v diplomové práci obsahuje pouze základní sortiment, který by do budoucna mohl přestat být zajímavý. Proto jedním z doporučení je rozšíření jídelníčku v budoucích letech činnosti restaurace. Stálé jídelní lístky by se měly



minimálně jednou do roka měnit, samozřejmostí je dnes nová nabídka poledního menu každý den. Pro budoucí zmírnění nevýhod spojených se vstupem na trh se musí neustále pokračovat v různých slevových či tematických akcích, a to pro vybudování co největšího podílu na trhu a získání dobrého jména.

Hlavním omezením této práce je relevance informací o trhu, náklady na důkladnou analýzu trhu by totiž značně překročily finanční možnosti tohoto podniku. Proto v průběhu zahájení budoucí činnosti podniku čas ukáže, nakolik byly tyto plány a závěry o charakteru trhu reálné.

Problém, který byl objeven také v rámci rozpracování finančního plánu, je pomalá návratnost investovaného kapitálu. První rok příjmy nebudou převyšovat výdaje podniku. Vzhledem k vysoké investici v prvním roce však rozměr předpokládaných příjmů zabezpečí návratnost kapitálu až na konci třetího roku provozu. Návratnost investic a rentabilita projektu restaurace se může zrychlit pozdějším zvýšením cen pokrmů nebo snížením nákladů, kdy podnik může více kalkulovat s nakupovaným množstvím surovin a dosahovat úspor z rozsahu.

Podnikatelský projekt poskytl odpovědi na otázky a řešení v dané problematice, které by se založením restaurace mohly souviset. Podnikatelský projekt určil jasně, že za daných podmínek a při správném přístupu je cíl založení restaurace a vybudování pozice na trhu splnitelným úkolem.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborné knihy

1. BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.
2. BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. MA: Addison-Wesley, 1997. ISBN 0-20-151285-8.
3. BARTUSKOVÁ, Terezie. *Management výroby a služeb*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. 176 s. ISBN 978-80-248-3830-4.
4. BELÁS, Jaroslav a kol. *Ekonomika a management podniku*. Žilina: Georg, 2014. 163 s. ISBN 978-80-8154-088-2.
5. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
6. ČERVENÝ, Radim a kol. *Business plán – krok za krokem*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. 230 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
7. DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
8. GAJDOŠÍKOVÁ, Olga a Renáta MRÁKOTOVÁ. *Poskytovatel stravovacích služeb: modul 02*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. 90 s. ISBN 978-80-86764-53-5.
9. HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. 215 s. ISBN 80-86473-89-9.
10. HORÁKOVÁ, Helena. 2003. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
11. HORNIZKOVÁ, Eva. *Živnostenský zákon v praxi 2010/2011*. 8. aktualizované vyd. Praha: Anag, 2010. 343 s. ISBN 978-80-7263-615-0.
12. HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Tahák na úspěšné podnikání: jak vybudovat prosperující a úspěšné podnikání*. České Budějovice: Osule, 2015. 151 s. ISBN 978-80-905262-9-7.
13. IRCINGOVÁ, Jarmila a kol. *Zahájení podnikání z různých úhlů pohledu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. ISBN 978-80-261-0381-3.

14. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
15. MAŘÍK, Miloš a kol.: *Metody oceňování podniku. Proces ocenění – základní metody a postupy*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 492 s. ISBN 978-80-86929-32-3.
16. MATUSIKOVÁ, Lucja a kol. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU, 2014. 226 s. ISBN 978-80-248-3605-8.
17. PAWLICZEK, Adam, Lucja MATUSIKOVÁ a Karel STELMACH. *Zakládání podniku a investování: podnikatelský záměr. Pro distanční formu studia*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2013. 142 s. ISBN 978-80-7248-838-4.
18. POŠVÁŘ, Zdeněk, Helena CHLÁDKOVÁ. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
19. SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
20. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
21. SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 448 s. ISBN 978-80-7400-572-5.
22. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
23. ŠPAČEK, Miroslav a Lenka HOLEČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2014. 205 s. ISBN 978-80-87839-28-7.
24. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. akt. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
25. URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
26. VÁCLAVÍKOVÁ, Martina. *Liheň podnikatelských nápadů: první kroky v podnikání*. Brno: BizBooks, 2015. 111 s. ISBN 978-80-265-0320-0.
27. VEBER, Jaromír a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing 2008, s. 320. ISBN 978-80-2409-6.

28. WHETTEN, David A. a Kim S. CAMERON. *Developing management skills*. Ninth edition. Boston: Pearson, 2016. 643 s. ISBN 978-1-292-09748-0.

### **Elektronické dokumenty**

29. BAJZÍKOVÁ, Miroslava. Investiční rozhodování (Bajzíkova). 4.06.2010 [online]. Basarka [cit. 23.02.2017]. Dostupné z: <http://basarka.webnode.cz/news/investicni-rozhodovani-bajzikova/>
30. BI. Marketingová situační analýza a predikce vývoje. 9. 10. 2009 [online]. BusinessInfo [cit. 23.03.2017] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
31. Businesspro. SWOT analýza eshopu s nadhledem. 2014 [online]. [cit. 4.02.2017]. Dostupné z: <http://www.businesspro.cz/swot-analyza-eshopu-s-nadhledem/>
32. CHOVÁNÍ. Strategické plánování - analýza SWOT. [online]. Chovani.eu [cit. 28.02.2017]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/strategicke-planovani-analyza-swot/c391>
33. CZSO. Hlavní makroekonomické ukazatele za dne 03. března 2017 [online]. CZSO [cit. 03.03.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
34. ČZSO. Charakteristika okresu Ostrava-město 18.06.2012 [online]. CZSO [cit. 26.02.2017]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xt/charakteristika\\_okresu\\_ostrava\\_mesto](https://www.czso.cz/csu/xt/charakteristika_okresu_ostrava_mesto)
35. ČNB. ČNB: Aktuální prognóza ČNB (zveřejněná 2. února 2017) [online]. ČNB [cit. 03.03.2017]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza)
36. DLOUHÁ, Petra. Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti 2017: Přehled a kalkulačka odvodů. 25.01.2017 [online]. [cit. 01.04.2017] Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/319917-dohoda-o-provedeni-prace-a-dohoda-o-pracovni-cinnosti-2017-prehled-a-kalkulacka-odvodu>
37. FETTER, Richard. Dohoda o provedení práce: ideální smlouva na letní brigádu. 28.05.2015 [online]. [cit. 05.03.2017]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/dohoda-o-provedeni-prace-idealni-smlouva/>
38. GRP. První kroky – úřednická mašinérie. 2009. [online]. [cit. 01.04.2017] Dostupné z: <http://gastrorealitypraha.cz/zacinate-s-gastronomii.html>

39. INTERPRINT. On-line cenová kalkulace. 2017 [online]. [cit. 01.04.2017]  
Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-tisku-letaku>
40. IPODNIKATEL. Jak poznat dobrý nápad na podnikání. 2012. [online].  
[cit. 21.01.2017]. Dostupné z: <http://www.napadnapodnikani.cz/Hledani-napadu-na-podnikani/jak-poznat-dobry-napad-na-podnikani>
41. KOHOUT, Josef. VRIO analýza. 01.01.2016 [online]. EDOLO  
[cit. 26.02.2017]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/vrio-analyza/t3642>
42. MATULA, Vladimír. Segmentace trhu. 2016 [online]. vladimirmatula.zjihlavy.cz  
[28.02.2017]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/segmentace-trhu.php>
43. MM. Řízení rizik (Risk Management) 22.01.2016 [online].  
ManagementMania.com. [cit. 26.02.2017]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>
44. MM. VRIO analýza. 28.11.2016 [online]. ManagementMania [cit.26.02.2017].  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>
45. OSTRAVA. *Ostrava – moderní metropole s potenciálem pro investory.*  
02.03.2017 [online]. HEJLKOVÁ Aneta [cit. 26.02.2017]. Dostupné z:  
<http://www.ostrava.cz/cs/podnikatel-investor>
46. RaZ. *Rizika BOZP v odvětví HORECA.* září 2013. [online]. Práce a zdraví.  
[cit. 06.03.2017]. Dostupné z: <http://www.praceazdravi.cz/content/rizika-bozp-v-odv%C4%9Btv%C3%AD-horeca>
47. PODNIKÁTOR. Analýza trhu. Příprava na podnikání. 10.04.2012 [online].  
Podnikátor.cz [cit. 28.02.2017]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/priprava-na-podnikani/n:16975/Analyza-trhu>
48. PP. Dohoda o pracovní činnosti podrobně. 2017 [online]. [cit. 01.04.2017]  
Dostupné z: <http://pracovniporadna.cz/index.php/144-dohoda-o-pracovni-cinnosti-podrobne>
49. SMEJKAL Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik 27. 12. 2006 [online].  
BusinessInfo [cit. 26.03.2017]. Dostupné z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-rizik-60523.html>
50. STO. Staňte se partnerem Světa techniky... 2017. [online]. STO [cit. 28.02.2017].  
Dostupné z: <http://stcostrava.cz/partneri>
51. STRATEG. Strategická situační analýza [online]. [cit. 28.02.2017]. Dostupné z:  
[http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

52. SUIP. *Zpráva o pracovní úrazovosti v České republice v roce 2015*. 2016 [online]. [cit. 05.03.2017]. Dostupné z: [http://www.suip.cz/\\_files/suip-394e0ff141adb4cb0077996b6c28a607/pracovni-urazovost-v-ceske-republice-v-roce-2015.pdf](http://www.suip.cz/_files/suip-394e0ff141adb4cb0077996b6c28a607/pracovni-urazovost-v-ceske-republice-v-roce-2015.pdf)
53. TRADITIONS: Традиційні страви. [online]. [cit. 23.01.2017]. Dostupné z: <http://traditions.in.ua/kukhnia/tradytsiini-stravy>
54. VUBP.CZ. Výkladový terminologický slovník některých pojmů používaných v analýze a hodnocení rizik pro účely zákona o prevenci závažných havárií [online]. [cit. 28.03.2017]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2005. Dostupný z: [http://www.vubp.cz/html\\_oppzh/metodiky/vykladovy\\_slovník\\_brezen05.pdf](http://www.vubp.cz/html_oppzh/metodiky/vykladovy_slovník_brezen05.pdf)
55. ŽELIEZKO, Petr. Ukrajinská kuchyně. [online]. [cit. 23.01.2017]. Dostupné z: <http://www.mundo.cz/ukrajina/kuchyne>

## SEZNAM ZKRATEK

PS	podnikatelský subjekt
IPMA	International Project Management Association
Obr.	obrázek
Tab.	tabulka
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
SWOT	Strengths (Silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti), Threats (Hrozby)
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legislative Ecological
VRIO	Valuable, Rare, Imitate, Organization
PR	Public Relations
MHD	městská hromadná doprava
ČR	Česká republika
HZS	hasičský záchranný sbor
ŽL	živnostenský list
p.a.	per anual (ročně)
tj.	to jest

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB - TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.04.2017

*Anna Freudenova*

jméno a příjmení studenta



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Různé možnosti a výsledky aplikování výstupů VRIO analýzy v praxi

Příloha 2: Rozpočtový výhled statutárního města Ostravy na roky 2018 - 2020

Příloha 3: Požární poplachové směrnice

Příloha 4 : Záznam o BOZP

Příloha 5: Umístění restaurace

Příloha 6: Současný vzhled objektu a prostory restaurace

Příloha 7: Návrh jídelního lístku restaurace Ukrajinočka

Příloha 8: Kalkulace ceny vybraného jídla a nápoju restaurace Ukrajinočka

Příloha 9: Návrh on-line cen letaků a vizitek pro restaurace Ukrajinočka

Příloha 10: Popis funkčních míst restaurace Ukrajinočka

Příloha 11: Počáteční rozvaha restaurace Ukrajinočka

Příloha 12: Výpočet ekonomického přínosu projektu

Příloha 13: Výpočet doby návratnosti proek

